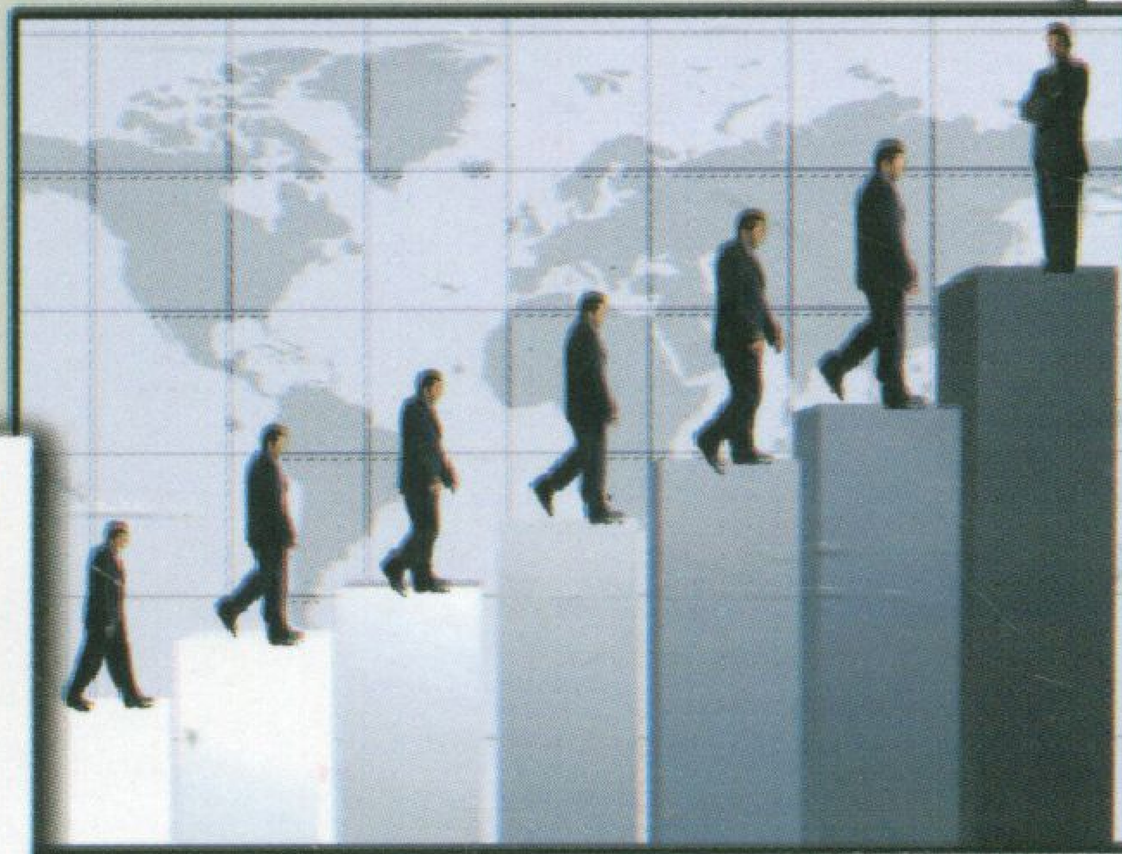
سلسلة كتب أ.د فريد النجار
فى إدارة الموارد البشرية

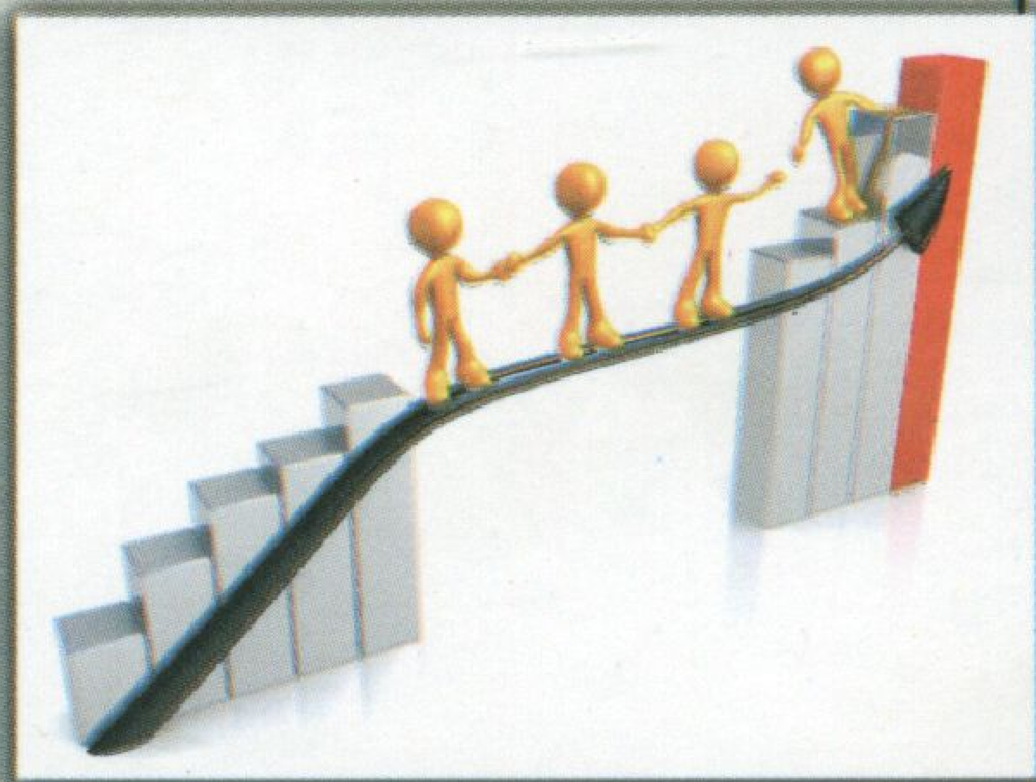
إدارة رأس المال البشرى بالموهبة والإبداع

Human Capital Management Via Talent and Excellence

تأليف
أ.د. فريد النجار
Ph. D., New York University
أستاذ إدارة الأعمال
مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات
المجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي







الناشر منشأة المعارف بالاسكندرية
جلال حزى وشركاه

الناشر: منشأة المعارف , جلال حزى وشركاه
44 شارع سعد زغلول الرمل - الاسكندرية - ت/ف 4873303/4853055 الاسكندرية
Email: monchaa27@yahoo.com

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف : غير مسموح بطبع اى جزء من اجزاء الكتاب او تخزينه فى اى نظام لحفظ المعلومات وإسترجاعها ، او نقله على أيه وسيلة سواء كانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية أو إستنساخها أو تسجيلها أو غيرها إلا بإذن كتابى من الناشر

اسم الكتاب : إدارة رأس المال
المؤلف : الأستاذ الدكتور / فريد النجار

رقم الايداع : 2014 / 4174
الترقيم الدولى : 978 - 977 - 03 - 2059 - 4

التجهيزات الفنية :

مراجعة ، كاتى سمير نسيم - معيدة بكلية التجارة - جامعة دمنهور

غلاف ، مكتب سلطان كمبيوتر 01210929104

سلسلة كتب أ. د. فريد النجار
في إدارة الموارد البشرية

إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع

Human Capital Management Via Talent and Excellence

تأليف

د. فريد راغب النجار

Ph.D., MBA, MSc. New York University

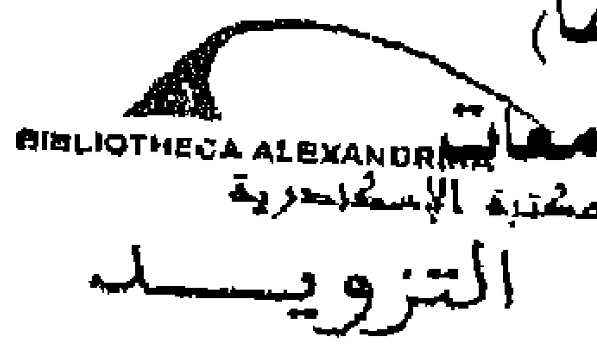
أستاذ إدارة الأعمال

مستشار البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقا)

رئيس لجان ترقيات إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات

عضو لجنة الثقافة الإدارية - وزارة الثقافة

WWW. Drfaneodelnaggas.8K.com



٢٠١٤

الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية
جلال حزى وشركاه

حقوق التأليف والطبع والتوزيع محفوظة للمؤلف
لا يجوز الاقتباس أو التصوير أو سرقة الأصول العملية
والا نعرض المتهم للمعاقبة العلمية


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء وتقدير

أهدي هذا الكتاب لطلابي وزملائي....

إلى مديري الموارد البشرية بالمنظمات

إلى العاملين بوزارات التخطيط والقوى العاملة

والتعليم العالي والبحث العلمي

إلى المخططين والمراقبين والمنظمين والمشرعين.

المؤلف

إلى ...

الدكتور تامر النجار

دكتورة نهال النجار

دكتورة علياء بسيوني

إلى أحفـــــادي

مراد - كريم - عمر - شهد - لينا

قيادات المستقبل

١٤ يناير ٢٠١٤

تقديم الكتاب

إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع

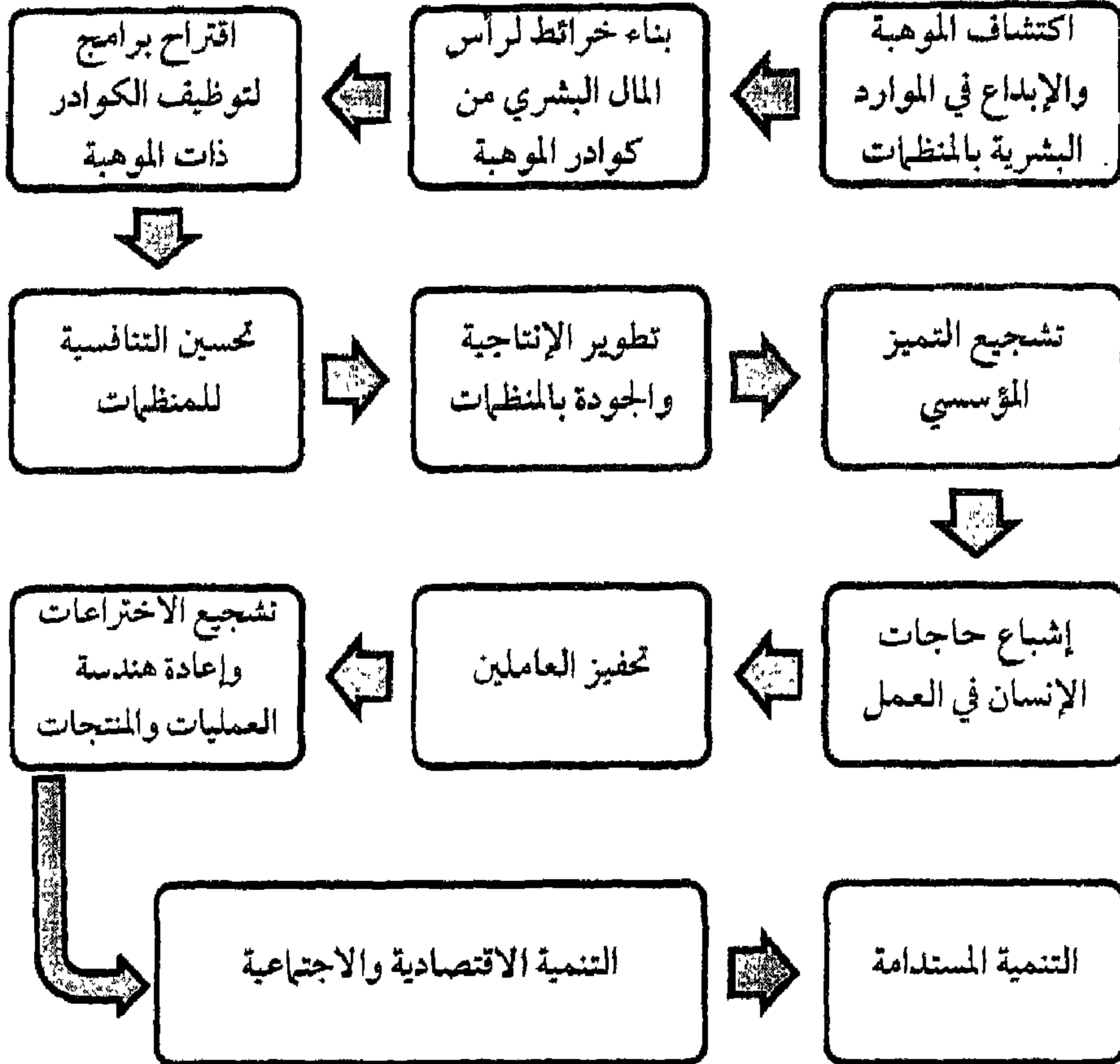
تعاني أسواق العمل العربية من البطالة وانخفاض الأجور والإنتاجية، وزيادة العمالة الوافدة وهجرة الكفاءات العربية إلى أسواق العمل الأجنبية وتحتاج الدول والحكومات العربية وإدارات الموارد البشرية إلى التركيز على ٪ العمالة المتميزة في القوى العاملة والتي تقسم بالموهبة والجدارة والإبداع عن طريق الاختبارات والاكتشافات والتوجيه والتنمية وربط القدرات بالوظائف والمهام المطلوبة كما يجب أن تهتم التنمية الإدارية والتنظيمية بتصميم برامج للتطوير الإداري للاحتفاظ والتجديد في المواهب والقدرات الابتكارية.

ويقدم هذا الكتاب سلسلة من المهارات الضرورية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويتم قراءة هذا الكتاب مع كتب المؤلف الأخرى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - إدارة الأعمال الدولية.

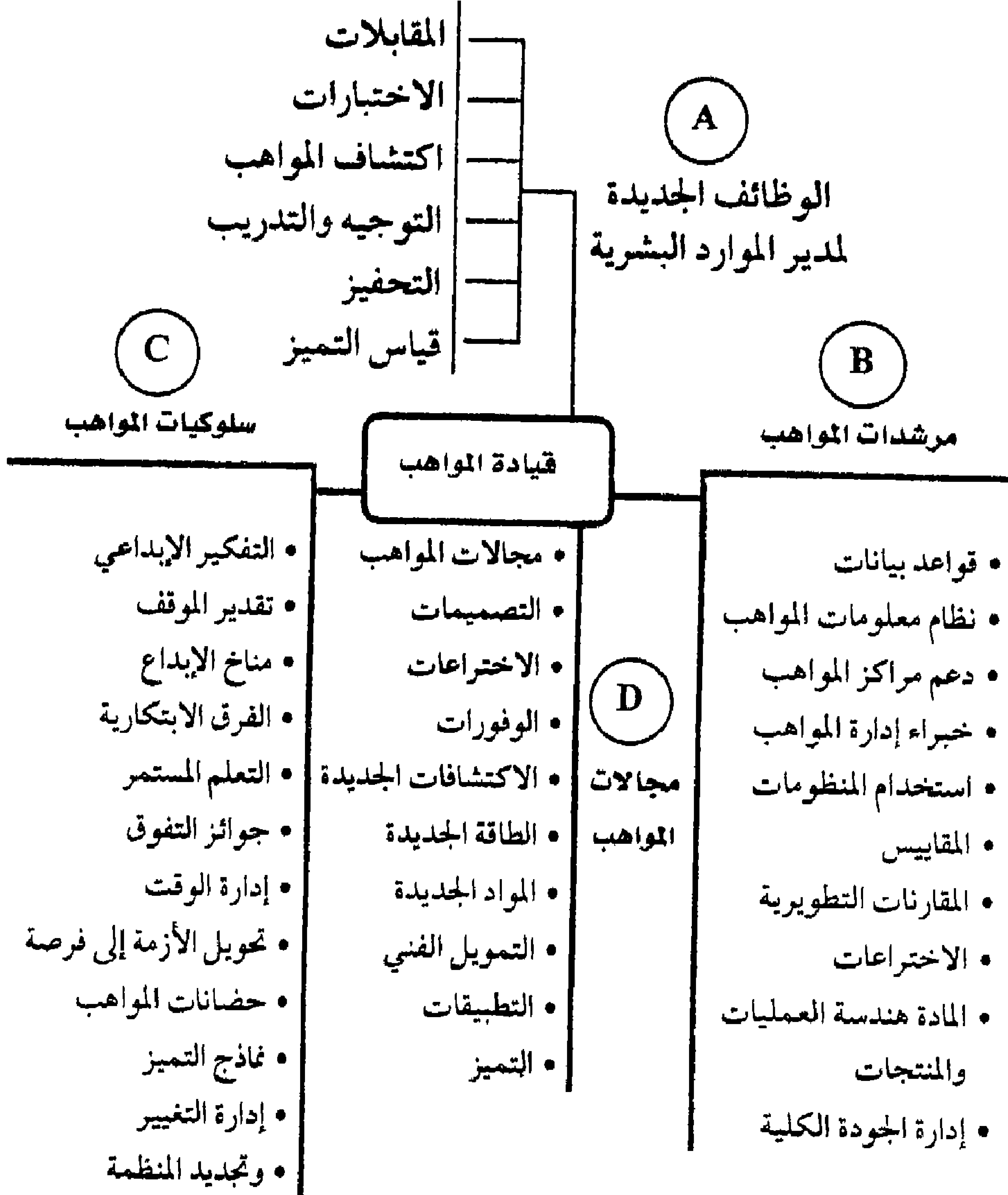
والله الموفق

المؤلف

خارطة الطريق



منظومة اكتشاف المواهب والإبداع



مصفوفة إدارة الموهبة

Talent Management Matsix

١٠٠٪	توظيف مرتفع من المواهب المحدودة +، —	اكتشاف كبير للمواهب وتشغيل أمثل +، +
	منطقة انخفاض معدلات اكتشاف المواهب وعدم توظيفها —، —	اكتشافات كبيرة للمواهب دون توظيف مثالي —، +
صفر		١٠٠٪

درجات توظيف المواهب

درجات اكتشاف المواهب

محتويات الكتاب

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

الفصل التاسع

الفصل الثامن

الفصل الأول

تفجير الطاقات الإبداعية واكتشاف المواهب

- الابداع والابتكار لدي الفرد
- أثر التعلم في الابداع والابتكار
- دور الجينات في التنمية الإنسانية
- تأثير العوامل البيئية على الابداع
- التنمية الحركية والخبرة المعرفية
- تطوير التنمية الاجتماعية للفرد
- تنمية المعرفة وفرص الابداع
- الشخصية والابداع
- علاقة المهارات الذاتية بالإبداع والموهبة

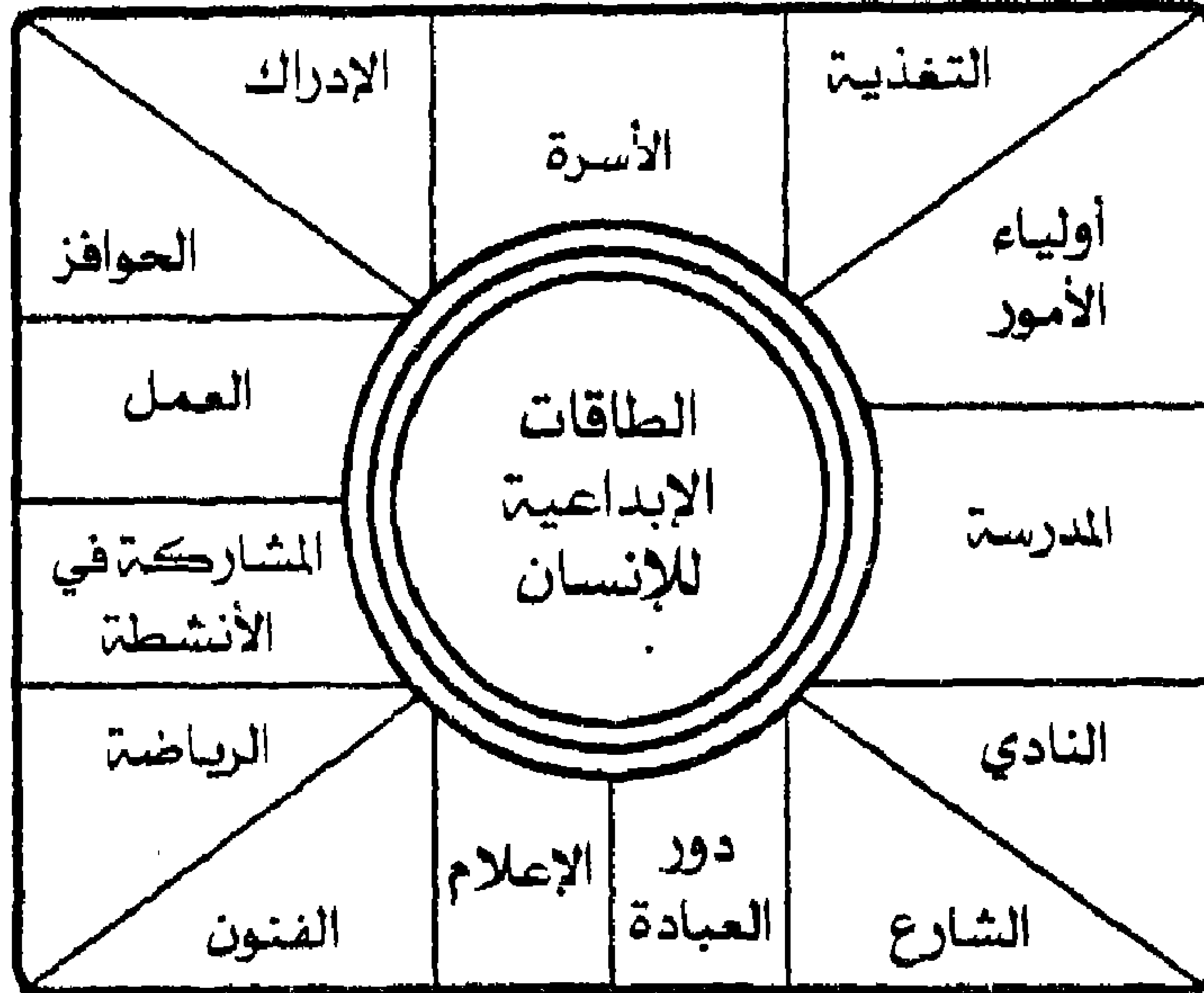
الفصل الأول

تفجير الطاقات الإبداعية واكتشاف المواهب

Enengizing & talent Disiovesy

تساعد التربية والتوجيه، والتعليم والتنمية الإنسانية على اكتشاف قدرات وطاقات ومهارات الإنسانية على اكتشاف واستغلال لذلك يجب إيجاد المناخ المناسب لاكتشاف الطاقات الإبداعية والابتكارية للفرد-بداء من الولادة حتى الطفولة والشباب والنضج والانخراط في عالم العمل والإنتاج والاقتصاد.

وتساعد الأسرة والقيادات الوظيفية في اكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية للفرد ونوضح ذلك فيما يلي: -



شكل (١) يوضح التفاعل بين الابداع والمثيرات الخارجية

١- الابداع والابتكار لدى الفرد:

يري بياجيه Jean Piage في نظرية تنمية المعرفة لدي الفرد أنه قدرة الانسان على تفسير الفكر تختلف من فترة لأخري وفق سنوات العمر في حين يري ويرنر Heinz Wernen في نظرية السلوك العضوي أن سلوك الفكر للفرد لا يرتبط بانفصال السلوك ،ولكنه يعتمد على وحدة الفرد الأنسان ويري فرويد في علم النفس التحليلي أن أساس في قدرات الابداع والابتكار لدي الفرد يعتمد على العاطفة والأفكار والحاجات الأساسية للفرد-أي على التنمية الإنسانية ومعدلات نمو الفرد.

وتفسر نظريات سيكولوجية الطفل درجة اختلاف الابداع والابتكار لدي الأطفال- والقدرة على تفسير السلوك الإبداعي لفئات السن منذ الطفولة وفق:

أ- التحليل السيكولوجي	Psychoonalytic
ب- التحليل العضوي	Organismic
جـ- نظريات التعلم	Leacnung Theornies

ويجب التفرقة بين السلوك بالتعلم والسلوك التلقائي - كما أن هناك أيضا فرق بين التعلم والنضج ويتأثر التعلم بكل من العلاقة بين المثيرات والاستجابات، وعملية الرفع بالمكاسب الأولية والثانوية، وقرض تعميم المثيرات أو تمييزها عن بعضها البعض والتعريف بكل منها- وتشمل عناصر المعرفة كلا من :-

- صور الأشياء
- رموز الأشياء
- قواعد الشيء

وتوجد علاقات سببيه بين تلك العناصر السابقة والقدرة على الابداع والابتكار لدى الفرد- ويذكر العالم بياجيه الظروف التي تؤثر على التعلم في الحالة العضوية للفرد- الحالة العاطفية - الحوافز مثال الأهداف المحققة - حب الاستطلاع لحافز - وحافز التعلم والمعرفة

٢- أثر التعلم في الابداع والابتكار الفردي:

يلعب التعلم دورا رئيسا في تنمية الابداع والابتكار للفرد ويتضح ذلك من اختيارات القدرات ومؤشر الذكاء .I.O وانجازات مراحل التعليم والاختيارات.

ويؤثر الاعلام بالتليفزيون وثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على قدرات الفرد في تنمية الخيال العلمي وحب المعرفة وكذلك فرص الاختراعات والاضافات المعرفية والفكرية.

٣- دور الجينات في التنمية الإنسانية:

يجب التفرقة بين الكروموسومات والچينات والـ DNA وتأثير كل منها على التنمية الإنسانية مثال:-

الذكاء - الشخصية - السمات الطبيعية - الابداع والابتكار[1]

٤-تأثير العوامل البيئية على الابداع:

وتلعب البيئة المحيطة دوراها ما في تنمية القدرات وبناء قواعد الابداع مثال ذلك - الصحة العامة - الطفولة والأمومة - المدرسة- التغذية- الحالة العاطفية للأم والأب - تأثير التدخين والتلوث- الأمراض في العلاج والدواء - نوع وجودة التعليم والاعلام والقيم المجتمعية - الأمن والأمان.

---

(1) Munn. N. (1965)..The Evolution & Growth of Human Behavior. Boston: Hyghton Miffiin Mass, U.SA.

٥- التنمية الحركية والخبرة المعرفية:

وتشمل كلا من :-

حالة المولود - نمو الطفل - متغيرات النمو (التغذية)- الادراك المرئي ويشمل المعاني والمعرفة والقدرة على الربط - عمق الادراك المرئي ويشمل المعاني والمعرفة والقدرة على الربط - عمق الادراك - ادراك السلطة- ادراك التغيير والشم والطعم والحرارة والآلام - القدرة على الحركة واللعب - واتجاهات النمو - درجة الاستجابة للمثيرات البيئية - القدرة على التعبير والتمييز والخطابة والحديث والاستماع.

٦- تطوير التنمية الاجتماعية للفرد:

مثال العلاقة بين الفرد والأسرة - تأثير العلاقة العائلية على بناء الاتجاهات- الابتسامة والبكاء والجوع والشعور- الأفكار الجديدة والتفاعل بالنظر- وردود الفعل الاجتماعية - القلق والخوف - الوعي الذاتي- التنمية الذاتية.

٧- تنمية المعرفة وفرص الابداع:

مبدأ بناء العلاقات بين الأشياء - مبدأ الأرقام - القدرة على حل المشكلات - الذاكرة - تنمية الأفكار - الاستنتاج والاستقراء - تنمية الادراك- نظريات الادراك - التغير في التفكير والتعلم - التغيرات السلوكية.

٨- الشخصية والابداع:

أنماط التفاعل مع الآخرين - تنميةُ الأداء الاجتماعي - تكوين الهياكل الاجتماعية - الزملاء والتحول الاجتماعي للفرد - نمو الثقافية - السلوك الهجومي - التنمية العاطفية - الخوف.

٩- علاقة المهارات الذاتية بالإبداع والموهبة:

وسوف نشرح العناصر التالية وتحديد علاقاتها بالإبداع والموهبة:-

١- واجبات الفرد.
٢- المهارات الثلاث للفرد (مهارات العقل - مهارات القلب- المهارات اليدوية)
٣- المبادئ الذاتية للفرد.
٤- تكوين الاتجاهات.
٥- العوامل المؤثرة في الاتجاهات.
٦- علاقة العاطفة بالشعور الذاتي.
٧- الذات وقوة الفكر الإنساني.
٨- تفسيرات قوة الفكر.
٩- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن.
١٠-أسباب التفكير السلبي للذات البشرية.
١١-نتائج التفكير السلبي للذات البشرية.
١٢-وسائل التفكير الإيجابي للذات.
١٣-قواعد التفكير الإيجابي.
١٤-إستراتيجيات التفكير الإيجابي.
١٥-قياس المبدأ الذاتي.
١٦-قياس التفضيل الإداري.
١٧-قياس القدرات الذاتية الإدارية.
١٨-حالات الذات للفرد.

وأوضح فيما يلي شرح لتلك الأساسيات وعلاقاتها بالموهبة والقدرات الإبداعية للفرد داخل المنظمات:-

١ - واجبات الفرد الإنسان

ويتحقق الابداع عندما يقوم الفرد بممارسة الواجبات التالية: -

- تجاه الله سبحانه وتعالي.
- تجاه الأسرة.
- تجاه المجتمع.
- تجاه البيئة المحيطة.
- تجاه الذات.
- تجاه الطفولة.
- تجاه المحتاجين والفقراء.
- تجاه المجتمع والوطن.

٢- المهارات الثلاثة للفرد

- المهارات العقلية Head Skills
- المهارات القلبية Heart Skills
- المهارات اليدوية Hand Skills

يحتاج التميز الإداري إلى ضرورة تطوير وتنمية المهارات الثلاث

ويجب الموازنة بين المهارات الثلاث حتى تتوفر الشخصية المتزنة والتي تحقق الإبداع والتفوق والتميز.

٣- المبادئ الذاتية للفرد

- الذات الشخصية – الذات الاجتماعية –الذات القيادية.
- المبدأ الحقيقي للذات:

- كيف أري نفسي؟
- كيف يراني الأخرون؟

• المبدأ المثالي للذات:

- كيف أود أن أري نفسي؟
- كيف أود أن يراني الآخرون؟
- ما هو الفرق بين (٢)و(٣) أسلوب سد الفجوة؟

• الإنسان المستقل:

- التركيز على المصالح الذاتية الشخصية.
- السلوك الفردي.
- الأنانية.
- ردود الفعل.
- بدون مبادرات.
- حيث تقل فرص الابداع

• الإنسان المشارك:

- الطاعة.
- النظرية الكلية للأشياء
- التواصل والعلاقات العامة.
- الأهتمام بالغير.
- التفكير المنظومي المتكامل.

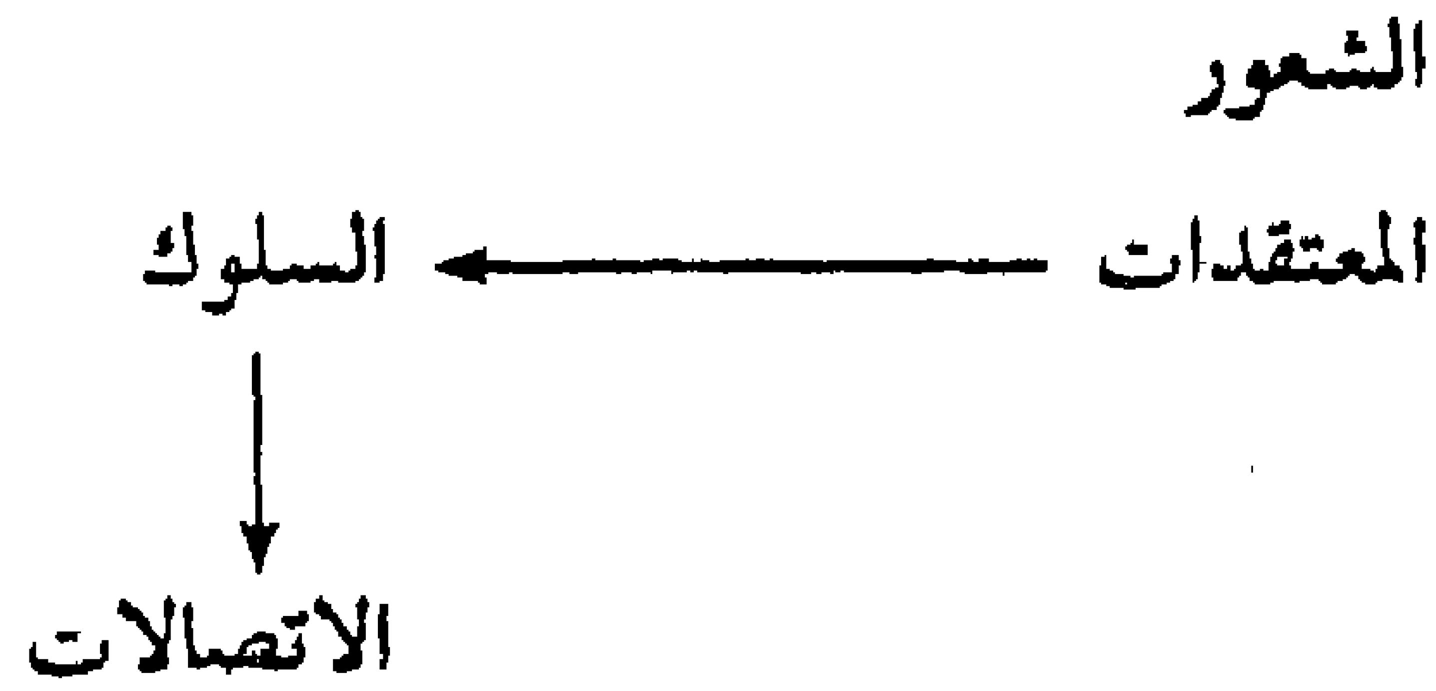
وتتوفر فرص أكبر للإبداع للشخصية الاجتماعية المشاركة عند الشخصية المستقلة الأنانية.

٤- الاتجاهات Attitudes

- هي محفظة للدوافع والمشاعر والإدراك.
- تخدم الاتجاهات الوظائف التالية: -

المعرفة - القيمة - المنفعة.

- تتكون الاتجاهات من :

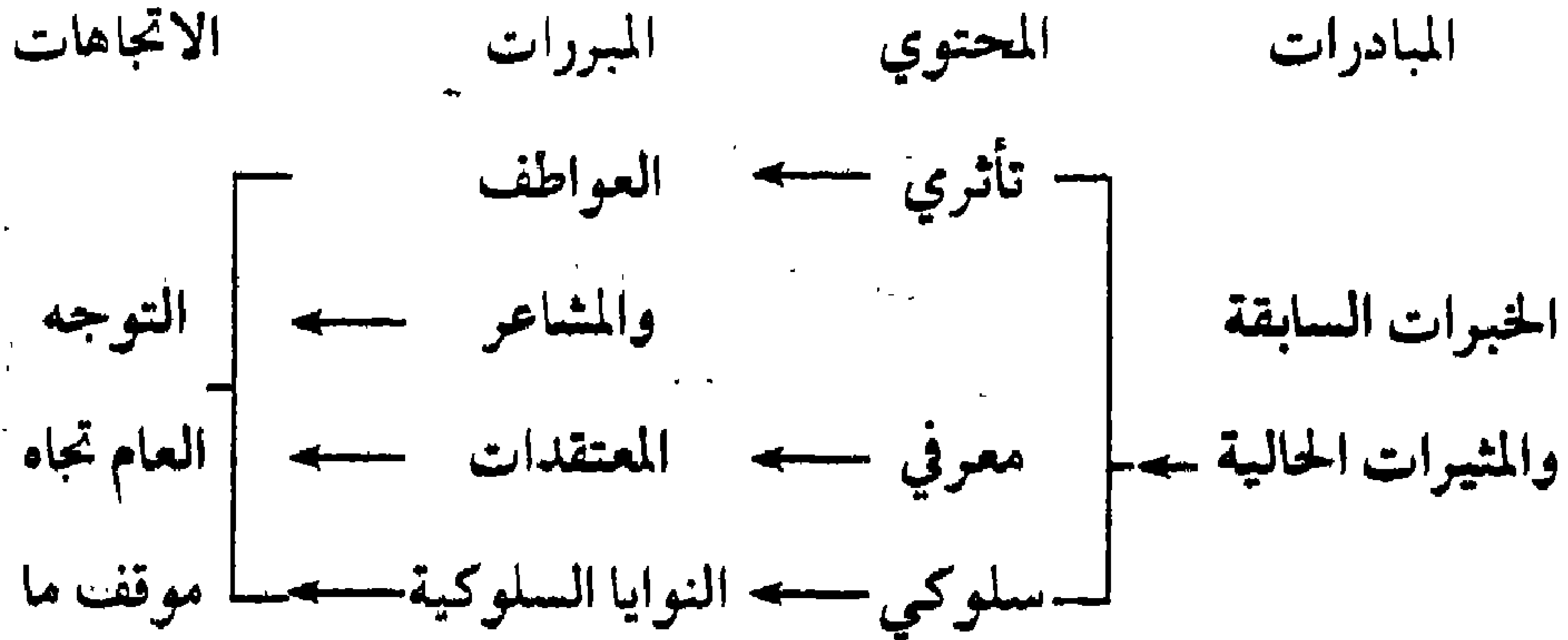


- ومن أسباب الاتجاهات السالبة: -

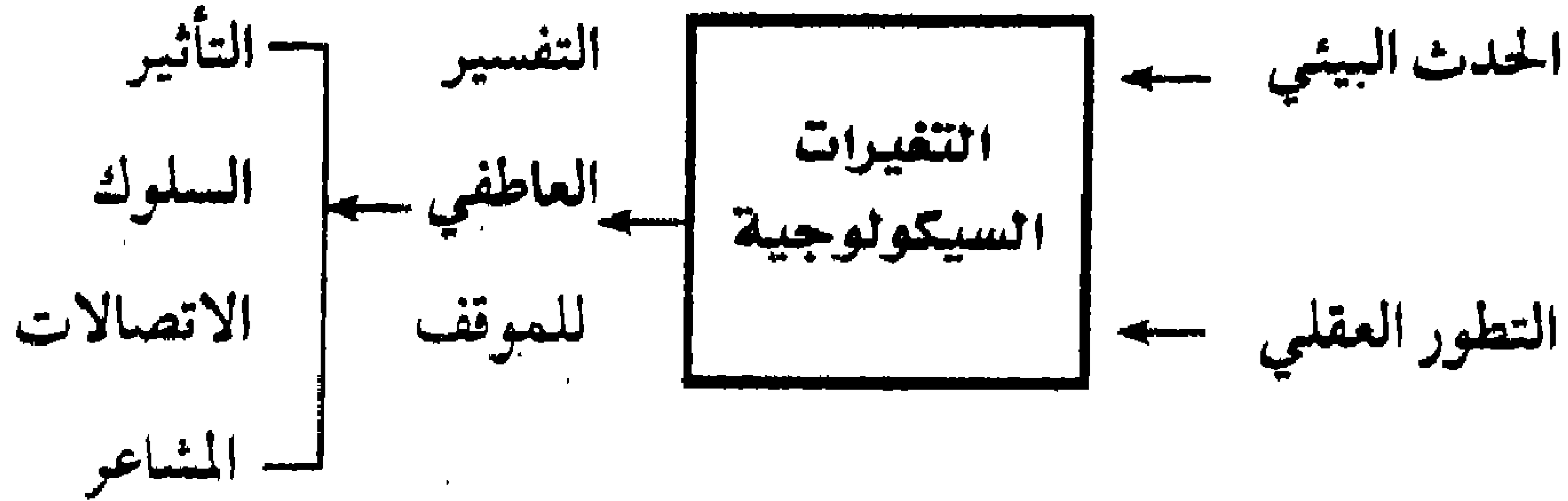
- نقص الحاجات.
- نقص القدرات.
- الفشل في معرفة الاتجاهات.
- ضعف الإرادة.
- غياب العقيدة.
- الفشل في تقدير الموقف.
- صعوبة القياس.

إذن توفر الاتجاهات الإيجابية فرصا عديدة للإبداع والابتكار.

٥- العوامل المؤثرة في الاتجاهات



٦- علاقة العاطفة بالشعور الذاتي:



٧- الذات وقوة الفكر الإنساني

١- برمجة الفكر.

٢- ملفات العقل.

٣- يصنع الفكر استراتيجيات العقل

٤- يؤثر الفكر على الذهن والجسد، والإحساس والسلوك.

٥- يؤثر الفكر على النتائج والصورة الذهنية والعقل الباطن والتسلسل الذهني.

٦- يولد الفكر العادات والطاقة والحالة الصحية النفسية.

٧- يؤثر الفكر على الثقة في النفس والتقدير الذاتي.

٨- لا يعرف الفكر الزمان أو المكان أو المسافات.

مصادر الفكر
الذات - الوالدين - الأسرة - التعليم - الزملاء - المجتمع - الثقافة - الإعلام - الخبرات السابقة

٨-تفسيرات قوة الفكر

(١) الفكر الذهن الاتجاهات السالبة والموجبة.

(٢) العقل الجسد علاقة تبادلية

(٣) يؤثر الفكر على الأحاسيس كالخوف والثقة.

(٤) يؤثر الفكر على سلوك الفرد:

- السلوك الهجومي
- السلوك الإيجابي.
- السلوك السلبي.
- السلوك الدفاعي.

(٥) يؤثر الفكر على الصورة الذاتية للفرد.

(٦) يؤثر الفكر أيضا على التقدير الذاتي للفرد(إي إحساس الشخص عن نفسه ورأيه في نفسه وسمعته مع نفسه:-

أ - التقبل الذاتي.

ب- القيمة الذاتية.

جـ- الحب الذاتي.

(٧) تأثير الفكر على الثقة في النفس.

(٨) تأثير الفكر على الحالة النفسية للفرد.

(٩) الفكر يولد العادات.

إذن تساعد قوة الفكر في تنمية السلوك الإبداعي والخيال العلمي في معالجة المشكلات والأزمات والمواقف المختلفة.

٩- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن

١- قانون التوقع. (التنبؤات والسيناريوهات).

٢- قانون الاعتقاد (العقيدة والقيم).

٣- قانون السبب والنتيجة. (تفسير علاقة السببية).

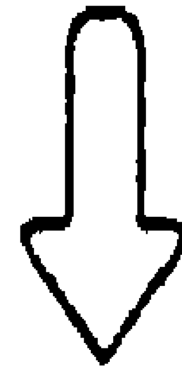
٤- قانون التفكير المتساوي (البعد عن التحيز).

٥- قانون الانجذاب (الجذب والطرد).

٦- قانون الانعكاس.

٧- قانون المراسلات (يؤثر العالم الداخلي للفرد على العالم الخارجي).

٨- قانون نشاط العقل الباطن.



تستخدم هذه القوانين في الفعل ورد الفعل والسلوك الإداري في الحياة العملية لإذن يقوم التميز الإداري على فهم القوانين السابقة وتفعيل العقل وأحترام حقوق العاملين والعملاء والمجتمع وإتاحة الفرص للإبداع والاختراع.

١٠- أسباب التفكير السلبي للذات البشرية

- عدم وجود أهداف محددة.
- العيش في الماضي.
- التركيز على السلبيات فقط
- حالة المزاج المنخفض.
- الصحبة السلبية.
- الإعلام السلبي.
- المؤثرات الخارجية المحيطة بالفرد.
- المؤثرات الداخلية للفرد.
- البرمجة السابقة للفرد.
- التربية بالقهر والفقر والإذلال والظلم.

١١- نتائج التفكير السلبي:

- مبدا الهروب من المواقف.
- مبدأ الهجوم.
- ج- مبدأ تقوية الذات السفلي.
- د- مبدأ سلبيات قوة التفكير.
- هـ- القتلة الثلاث:

اللوم – النقد– المقارنة.

إذن لا يتحقق التميز الإداري والإبداع في ظل التفكير السلبي

١١- وسائل التفكير الإيجابي للذات

- توفر الشخصية الإيجابية.
- الإيمان بالله سبحانه وتعالي - والاستعانة به والتوكل عليه.
- القيم العليا (البعد عن الكذب والغيبة والنميمة والفتنة والاستغلال والتدخين) والصدق والأمانة وحب الخير للناس والعطاء والكرم.
- الرؤي الواضحة للمستقبل.
- الاعتقاد والتوقع الإيجابي.
- التركيز على الحلول الإيجابية للمشكلات.
- الاستفادة من التحديات والتهديدات.
- الثقة في الله وفي النفس.
- تحمل المخاطر المحسوبة.
- السلوك الاجتماعي وروح الفريق ومساعدة الآخرين.
- العيش بالأمل والكفاح والصبر.
- تطبيق جذور الاتزان والتفكير الإيجابي للحياة: القوة الثلاثية وهى المسئولية- الاختيار -إنجاز القرار.
- يؤدي الربط بين قرار التفكير وكل من - قرار التركيز - قرار الأحاسيس - قرار السلوك - قرار التقييم إلى تحقيق التفكير الإيجابي.

١٢-قواعد التفكير الإيجابي

- التعلم من الماضي.
- الحلول الابتكارية الجديدة.

- توجد المشاكل أساسا في عملية الإدراك.
- افصل بينك وبين المشكلة التي تواجهك.
- استبدال الأفكار القديمة بالحلول الواقعية والمنطقية.
- لا يغلق الله بابا إلا لكي يفتح لك بابا آخر مملوء بالخير.
- هناك حل روحاني إلهي لكل المشاكل.

إذن يتحقق التميز الإداري والإبداع عند تطبيق التفكير الإيجابي

١٤- استراتيجيات التفكير الإيجابي

- استراتيجية المثل الأعلى «لكم في رسول الله اسوة حسنة».
- استراتيجية الشخص الآخر: كيف يراها الآخرون؟.
- استراتيجية التركيز المعدل لهدف إيجابي جديد (السبع أسئلة).
- استراتيجية Max Max وMin Min (الحلول المثالية).
- استراتيجية النتائج الإيجابية.
- استراتيجية فن الاستماع والانصات للتواصل مع الآخرين.
- استراتيجية تجزئة المشكلة الرئيسية Decomposition لعلاج المشكلات الفرعية ثم إعادة بناء المنظومة المتكاملة.
- البحث عن الحلول الإبداعية الجديدة.

١٥-قياس المبدأ الذاتي Self- Concept

من فضلك سجل الدرجة التي تعبر عن المبدأ الذاتي لأي اتجاه من البدائل التالية:

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
١- متشدد											متسامح
٢- ثائر											هادئ
٣- غير مريح											مريح
٤- مسيطر											تابع
٥- منسحب											مندمج
٦- غير لطيف											لطيف
٧- قديم											معاصر
٨- غير منظم											منظم
٩- عاطفي											عقلاني
١٠- رسمي											غير رسمي
١١- غير ناضج											ناضج
١٢- شخصية معقدة											بسيطة
١٣- صعب											مرن
١٤- متلون											واضح
١٥- متعالي											متواضع

١٦-قياس التفضيل الإداري بين الابتكارية والمنهجية

ضع علامة في العمود المناسب لكل عنصر من الآتي :-

العناصر والسلوك	الأسلوب الابتكاري	الأسلوب المنهجي
١- الاهتمام بالإنتاج.		
٢- التحليل المنظومي.		
٣- الإبتكارية.		
٤- الاهتمام بالحقائق.		
٥- استخدام المناذج.		
٦- تطبيق الخيال العلمي.		
٧- تنفيذ الإجراءات.		
٨- تطبيق الخطط.		
٩- الاختيار من بين البدائل.		
١٠- البحث والتحري.		
١١- تلقائية التصرف.		
١٢- الإستنتاج.		
١٣- تحمل المخاطر.		
١٤- استخدام الخبرة.		
١٥- تطبيق الذكاء.		
١٦- العقلانية والمنطق.		
١٧- المنهجية في العمل.		
١٨- التجديد.		
١٩- الأسلوب العملي.		
٢٠- الواقعية.		
مجموع كل عمود		

(اضرب مجموع كل عمود ×١٠) ÷ ٣ = المؤشر الرسم البياني

١٧-قياس غياب القدرات الذاتية الإدارية

إعطاء درجة من ١٠ لكل قدرة	الدرجة	القدرات السالبة	القدرات الموجبة
القدرات		- منخفض	+ مرتفع
١- عدم القدرة على إدارة الذات			
٢- عدم وضوح القيم الشخصية.			
٣- عدم القدرة على تحديد الأهداف الشخصية			
٤- عدم معرفة أسلوب التنمية الذاتية			
٥- غياب مهارات حل المشكلات.			
٦- عدم التجديد والابتكار.			
٧- عدم القدرة على التأثير في الغير			
٨- صعوبة تحفيز العاملين.			
٩- صعوبة الإشراف.			
١٠- عدم القدرة على تدريب الغير.			
١١- توفر طاقة محدودة في تكوين فرق العمل.			
مجموع كل عمود			

إذن يمكن تطوير القدرات الذاتية عن طريق تحويل السلبيات إلى إيجابيات.

الفصل الثاني

إدارة الموهبة في المنظمات

Talent Management in Organize,

T. M. O.

- تعريف الموهبة.
- مسارات إدارة الموهبة.
- الإدارة الاستراتيجية للموهبة.
- تأثير إدارة الموهبة على إداء المنظمة.
- علاقة استراتيجية الموهبة باستراتيجية المنظمة.
- التطبيق العالمي لإدارة الموهبة.
- المتغيرات المحددة للإدارة الناجحة للموهبة.
- العلامة التجارية لشركات التوظيف

الفصل الثاني

إدارة الموهبة في المنظمات

Talent Management In Organize "T.M.O."

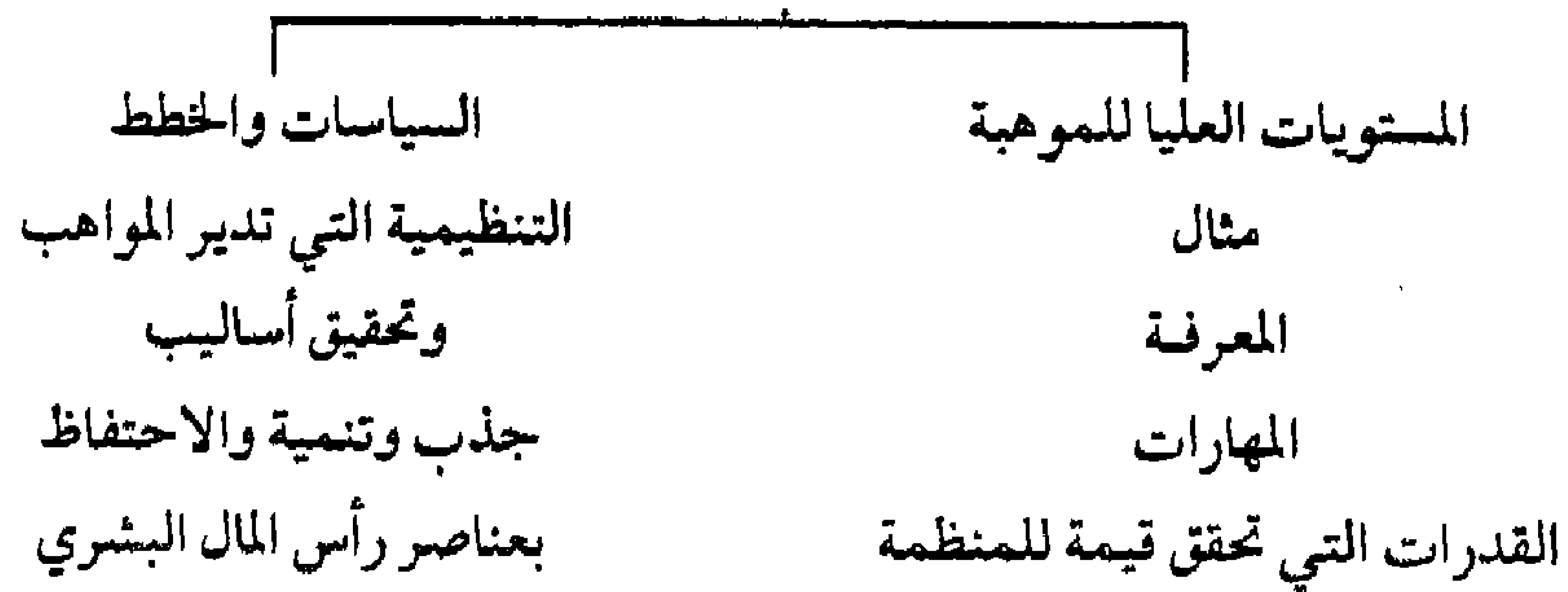
يواجه المنظمات اليوم العديد من تحديات إدارة الموارد البشرية مثال: خسائر رأس المال البشري، نقص عدد المواهب، التحديات الثقافية داخل العمل وصعوبات إدارة الموهبين.

وتخلص من ذلك إلى ضرورة اختيار الموارد البشرية وفق المهارات المناسبة للوظائف المناسبة.

١- تعريف الموهبة:

تعرف الموهبة بالجدارات والقدرات الحالية والمستقبلية للعاملين وعلاقة ذلك بالاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة إذن يؤدي توفر الموهبة الاستراتيجية للمنظمة وتركز إدارة المواهب العالمية على الأفراد ذوي أعلى معدلات أداء والذين يحققون أعلى درجات التميز التنافسي (الوظائف الاستراتيجية) وقد يطلق عليهم أيضا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة المواهب العالمية



٢- مسارات ومفاتيح إدارة الموهبة

١- التعيين وجذب الموارد البشرية المناسبة

٢- تنمية العاملين بالتدريب والتوجيه والرعاية.

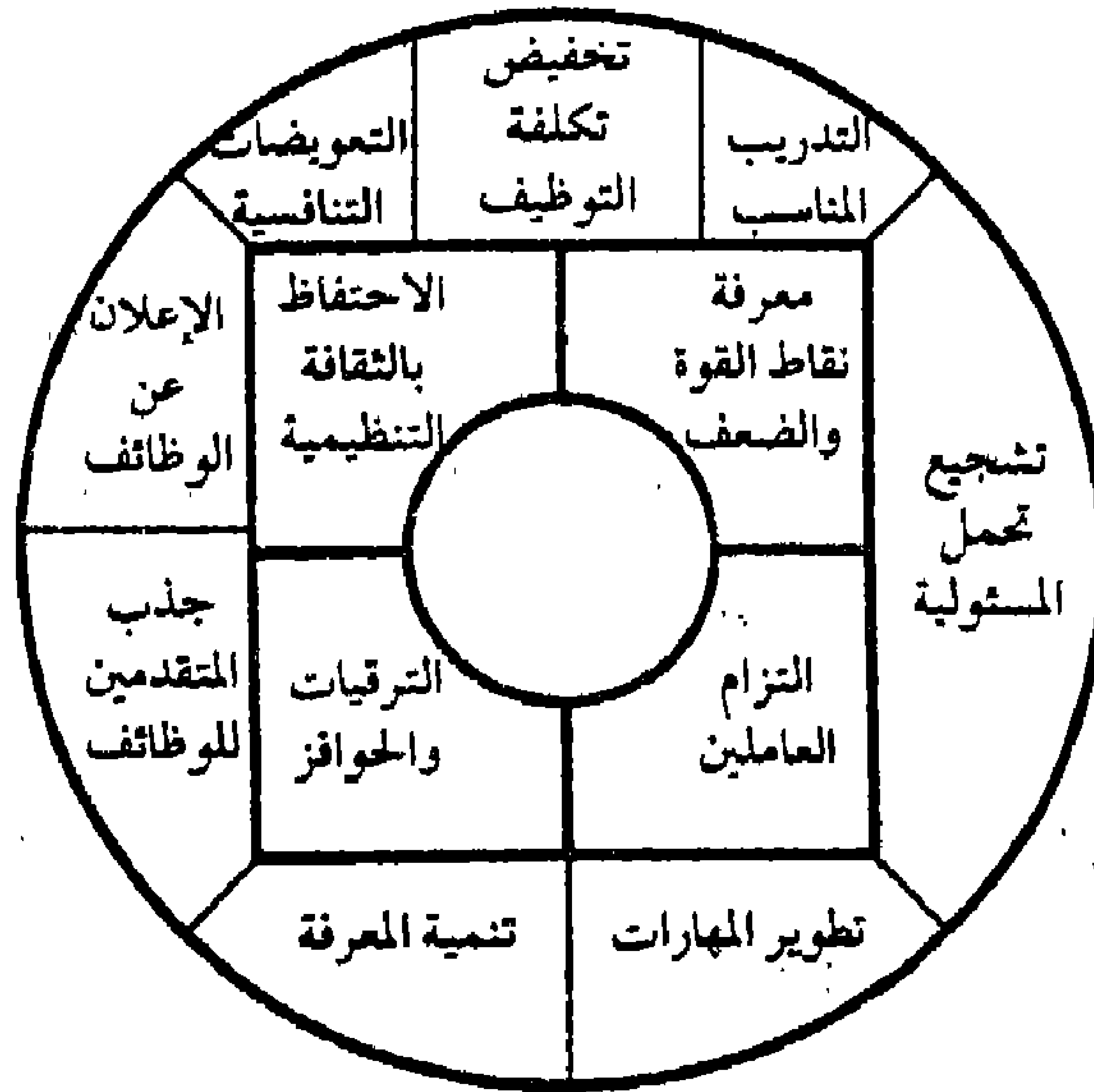
٣- الاحتفاظ بالعمالة الماهرة عن طريق التحفيز والدعم

٤- التدريب القيادي وبناء فرق العمل.

٥- إدارة الأداء

٦- تخطيط القوى العاملة

٧- الاستفادة الكاملة من المواهب المتاحة لدعم الخطة الاستراتيجية.



ويتطلب الاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة القيام بالآتي :-

١- الأجور التنافسية

٢- تمكين العاملين في اتخاذ القرارات

٣- التدريب والتنمية المستمرة

٤- تخفيض الصراعات التنظيمية

٥- بناء اتصالات فعالة

٦- عدالة الأجور والحوافز

٧- الرضا الوظيفي ٨-تطابق الوظيفة وفق المسار الوظيفي

٩- الأمان الوظيفي ١٠-تحسين ظروف العمل.

١١-تداول السلطة ١٢- تشجيع التفوق والتميز.

٩- معادلة الموهبة:

الموهبة = القدرة على التعلم + القدرة على التفكير + القدرة على ربط المتغيرات + القدرة على التصرف وفق القيم التنظيمية وأهداف المنظمة.

وتستخدم معادلة الموهبة في تحقيق ما يلي:

أ - جذب وإعادة تدريب الموهبين

ب- تنمية مهارات القيادة

جـ- التركيز على حاجات العاملين للتنمية والفعالية

د- استخدام المبادرات الخاصة بإدارة الأداء في تحقيق نجاح المنظمة.

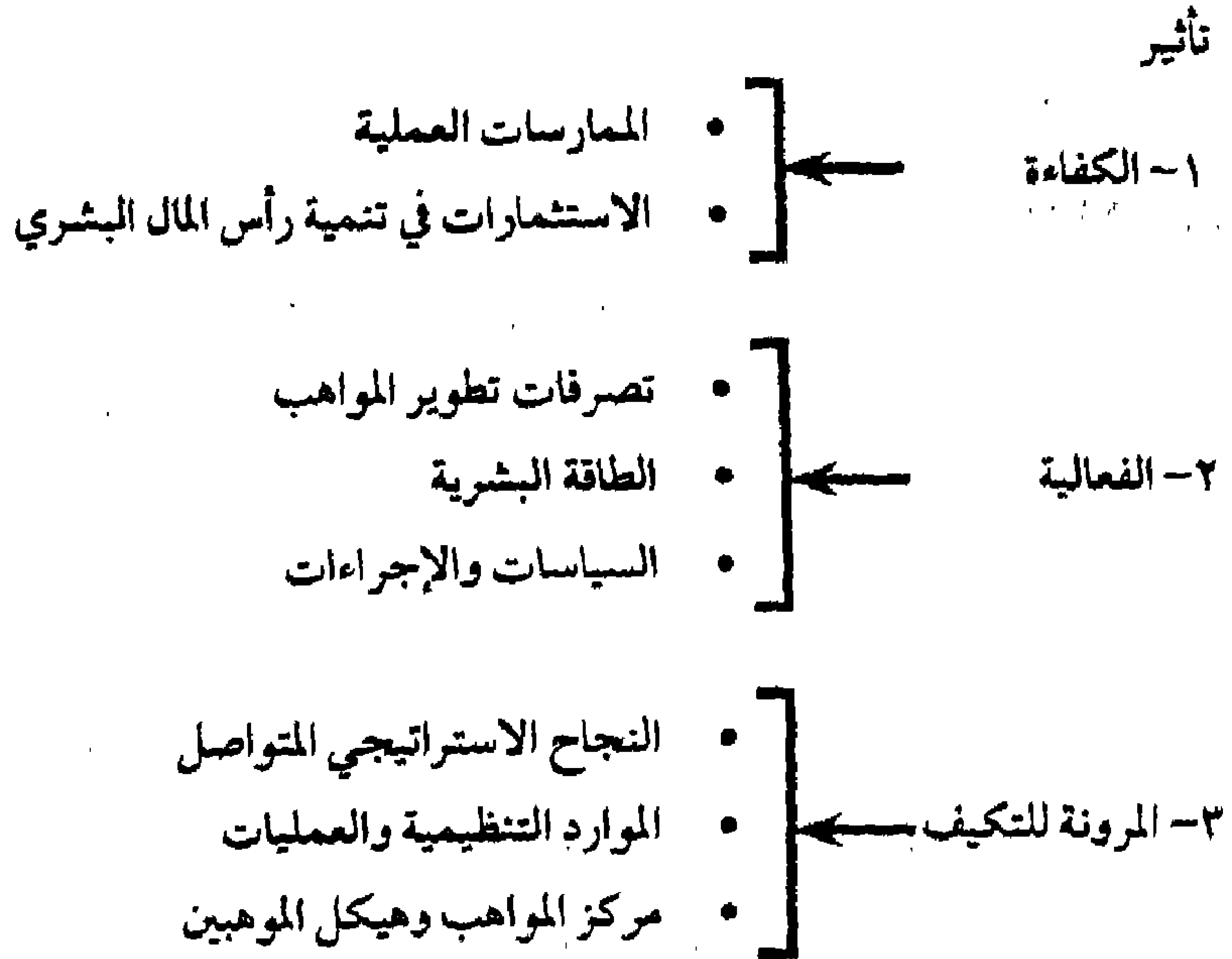
٣- الإدارة الاستراتيجية للموهبة:

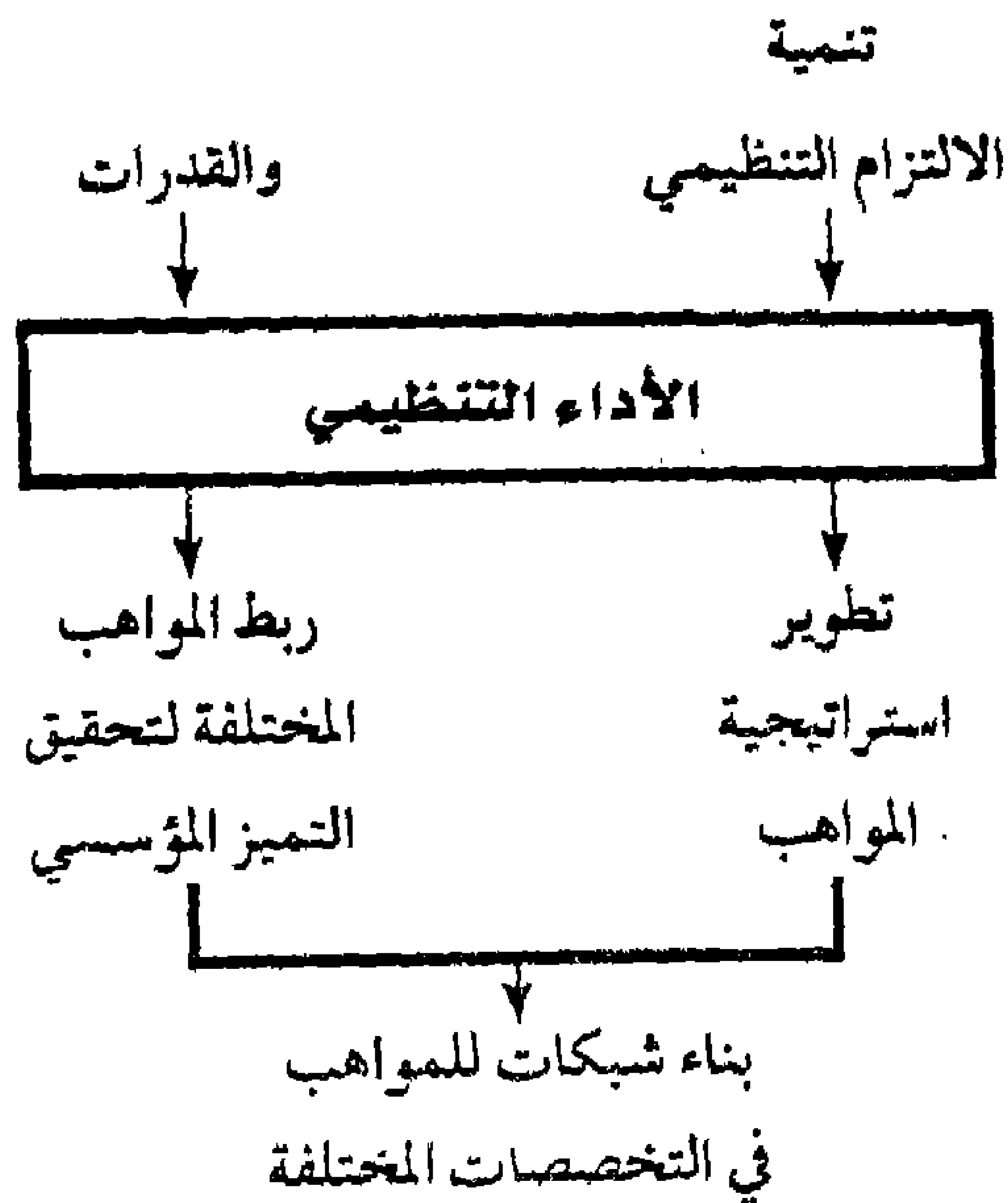
وتشمل الوظائف والأنشطة الاستراتيجية بالمنظمة والتي تشارك في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة ويحتاج ذلك إلى إنشاء معمل أو مركز يضم المواهب والوظائف الرئيسية ذات العلاقة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة ويضم معمل أو مركز المواهب الوظائف ذات أعلي معدل أداء مع قدرة متميز للفرد والحافز الفعال وفرص الإنجاز

$$P = F(A, M, O)$$

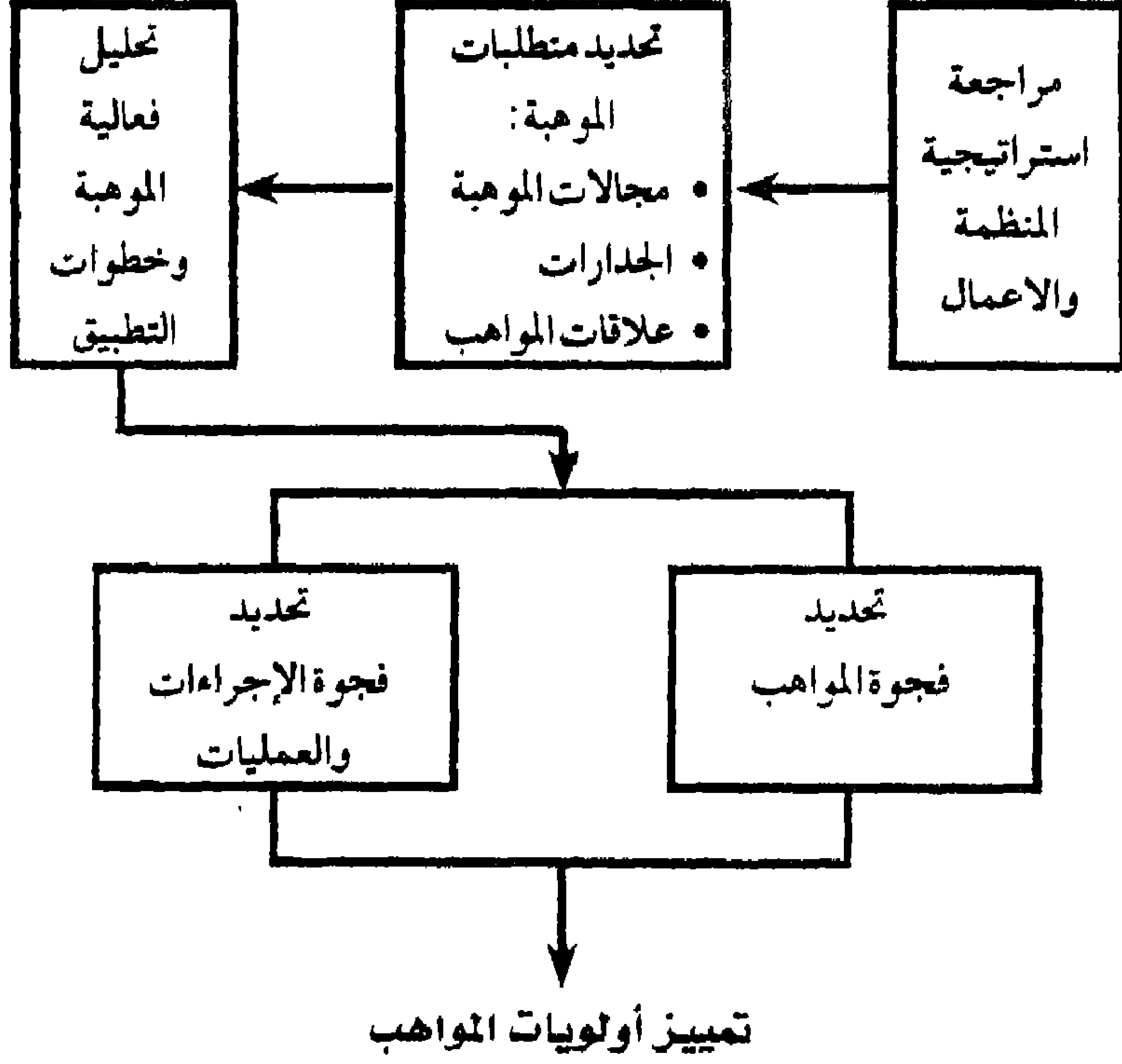
٤- تأثير إدارة الموهبة على أداء المنظمة:

نموذج بناء الموهبة Talentship





٥- العلاقة بين استراتيجية الموهبة واستراتيجية المنظمة:



٦التطبيق العالمي لإدارة الموهبة:

تطبق المنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسية آليات إدارة الموهبة – أي البحث عن واختيار وجذب وتنمية الموارد البشرية الدولية ذات المواهب بعض النظر عن الجنسية . وفيما يلي أهم محاور الإدارة العالمية لإدارة الموهبة :

أ- تعريف الإدارة الدولية (والعالمية) للموهبة على أنها التطبيق المعياري لإدارة الموارد البشرية.

ب- تركز الإدارة العالمية للموهبة على أساس تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات من كل نوع من المواهب (ذات المعرفة والقدرات والمهارات)

ج- وتركز الإدارة العالمية للموهبة على معدلات الأداء المرتفع والبحث عنها في جميع أسواق العمل الدولية.

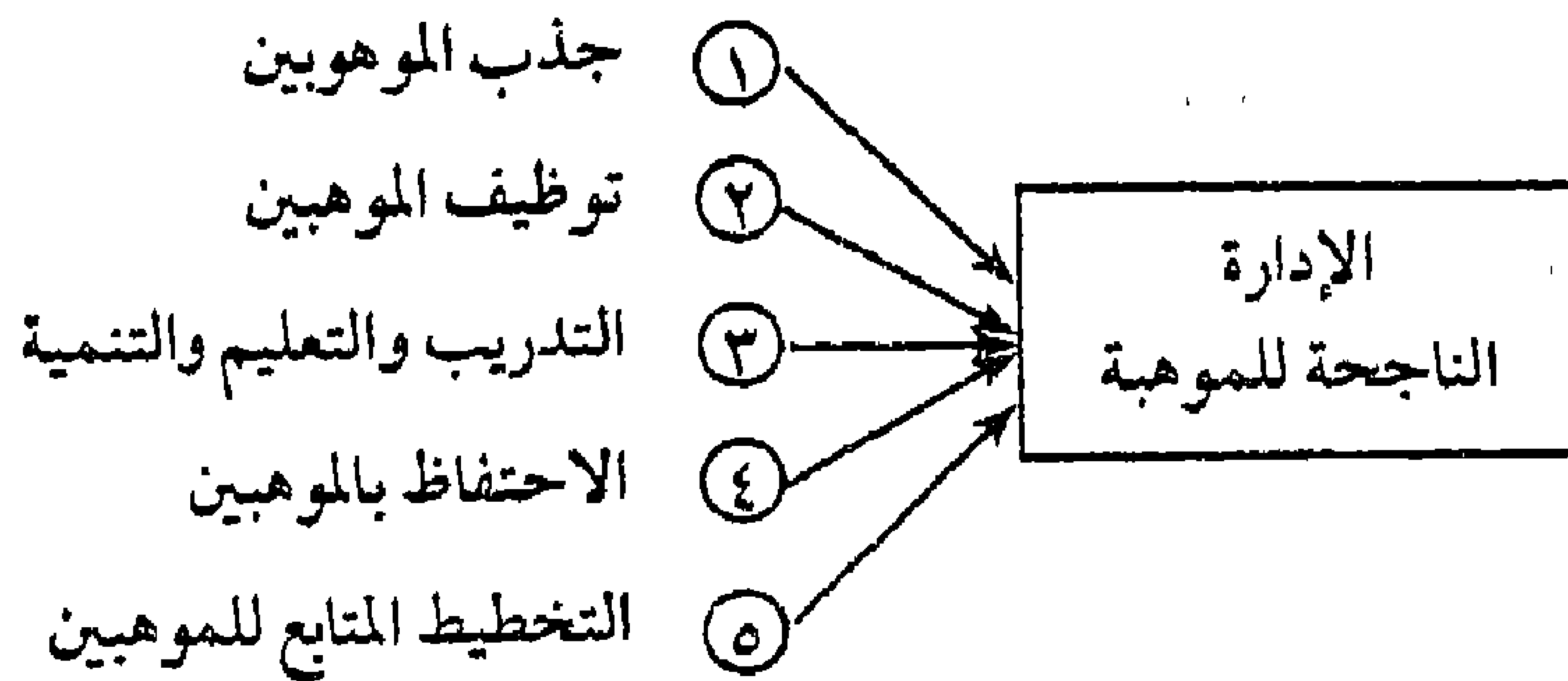
د- وتهتم الإدارة العالمية للموهبة على الوظائف الآستراتيجية والتي تتحكم في المزايا التنافسية للمنظمة .

هـ- ومن ثم تعتبر الإدارة العالمية للموهبة أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتقوم إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية على جذب وتنمية والاحتفاظ وتعبئة الكوادر البشرية المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار القوى المحركة التالية:

- النقص العالمي في المواهب النادرة.
- التغير في التركيبة السكانية العالمية والإقليمية والمحلية.
- التغير في الاتجاهات نحو العمل وهياكل القوى العاملة .
- قوانين الهجرة الخارجية للعمالة بين الدول.
- محددات تروح الكفاءات النادرة إلى الخارج Brain Drain .

٧-المتغيرات المحددة للإدارة الناجحة للموهبة:



وتشير الأبحاث الميدانية في مجال إدارة المواهب إلى الأولويات التالية:

أ - في البرازيل وفرنسا وهولندا التركيز على تنمية العاطفة.

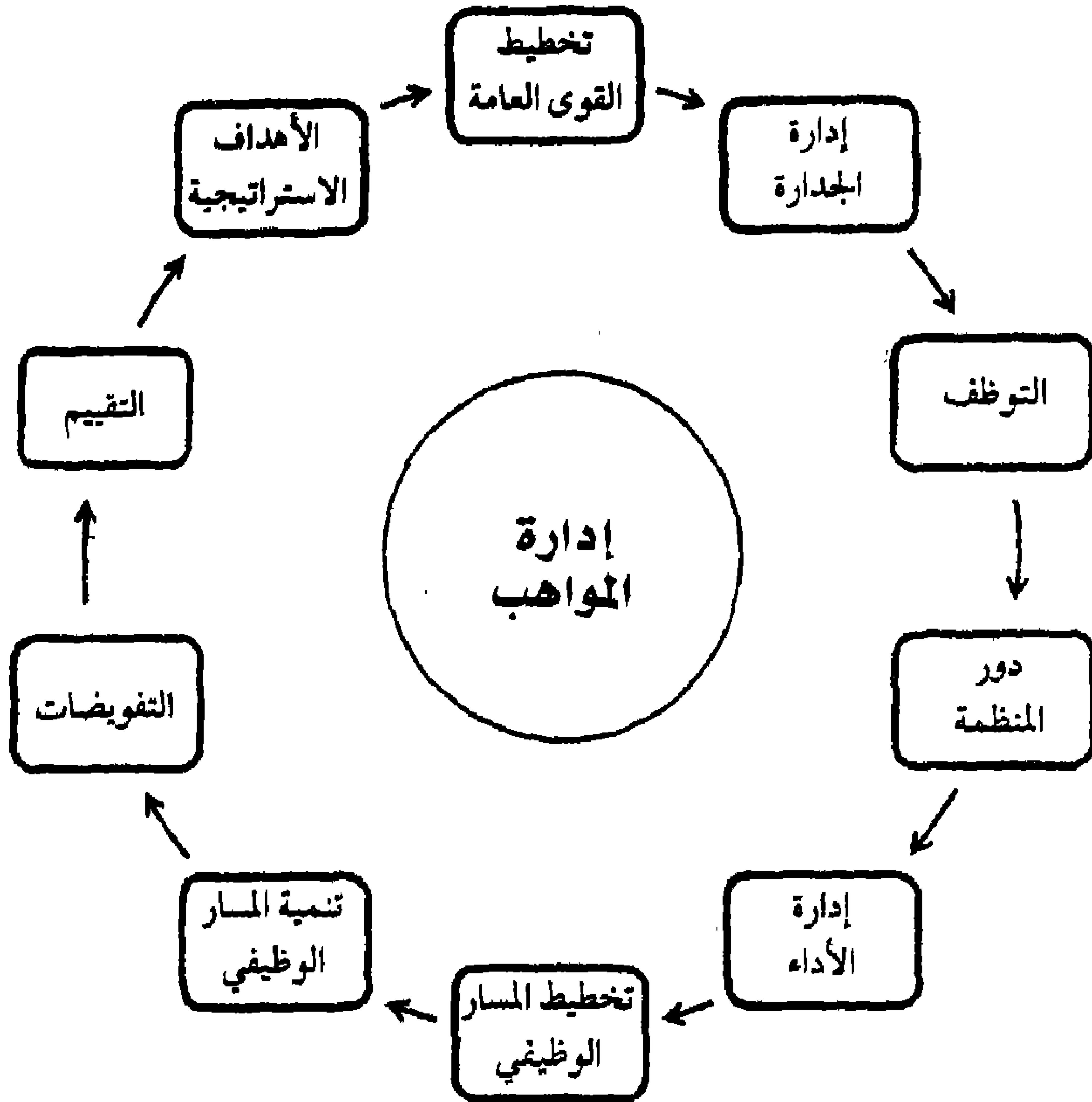
ب- في اليابان، التركيز على تنمية الثقة والاحترام.

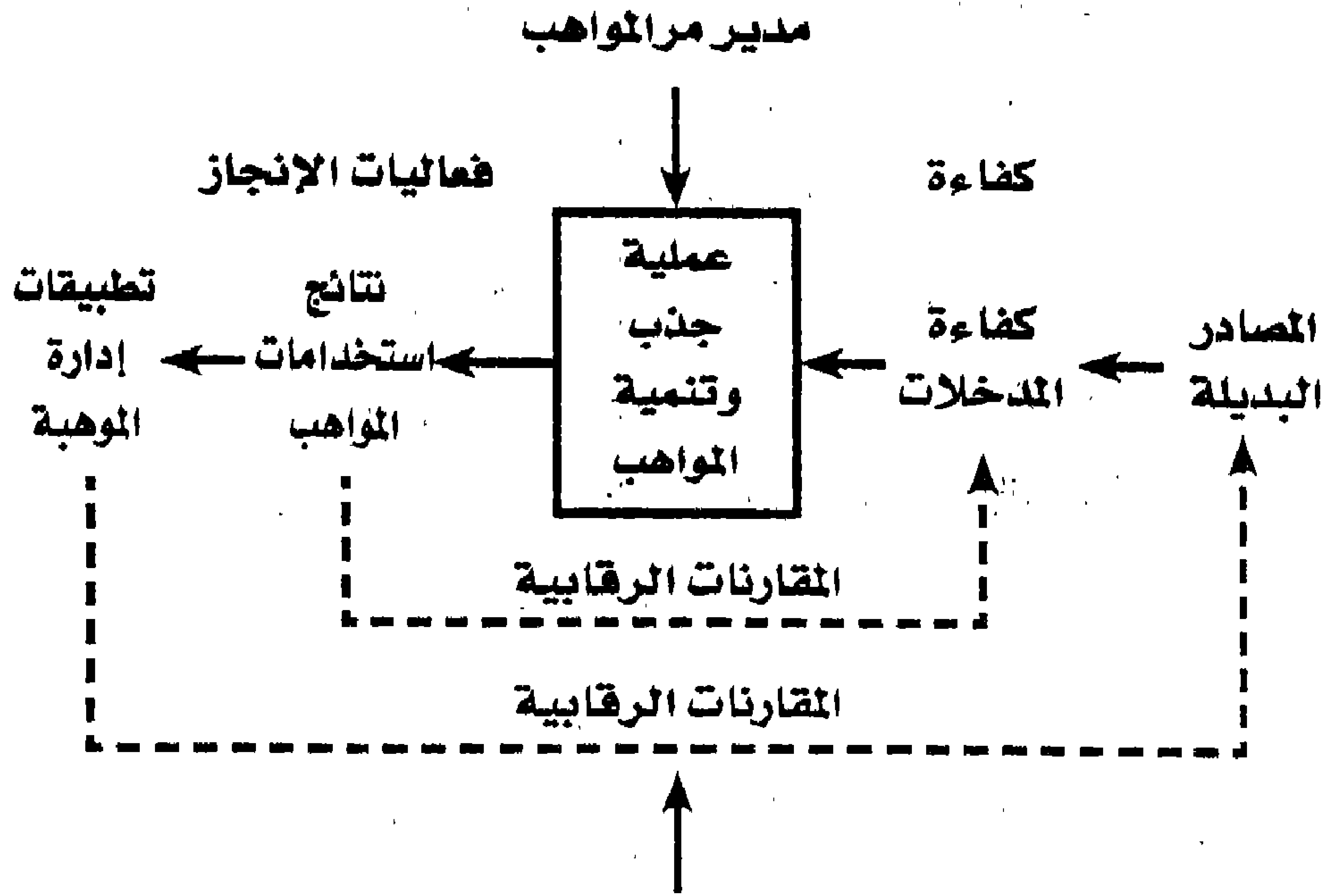
ج- في إيطاليا الاهتمام الأول على تطوير الأداء الفعال.

د- وفي كوريا الجنوبية- التركيز على تنمية التهديف والأداء.

هـ - وفي كندا تركز إدارة الموهبة على تحفيز العاملين والرضا الوظيفي.

وتشمل منظومة إدارة الموهبة ما يلي:

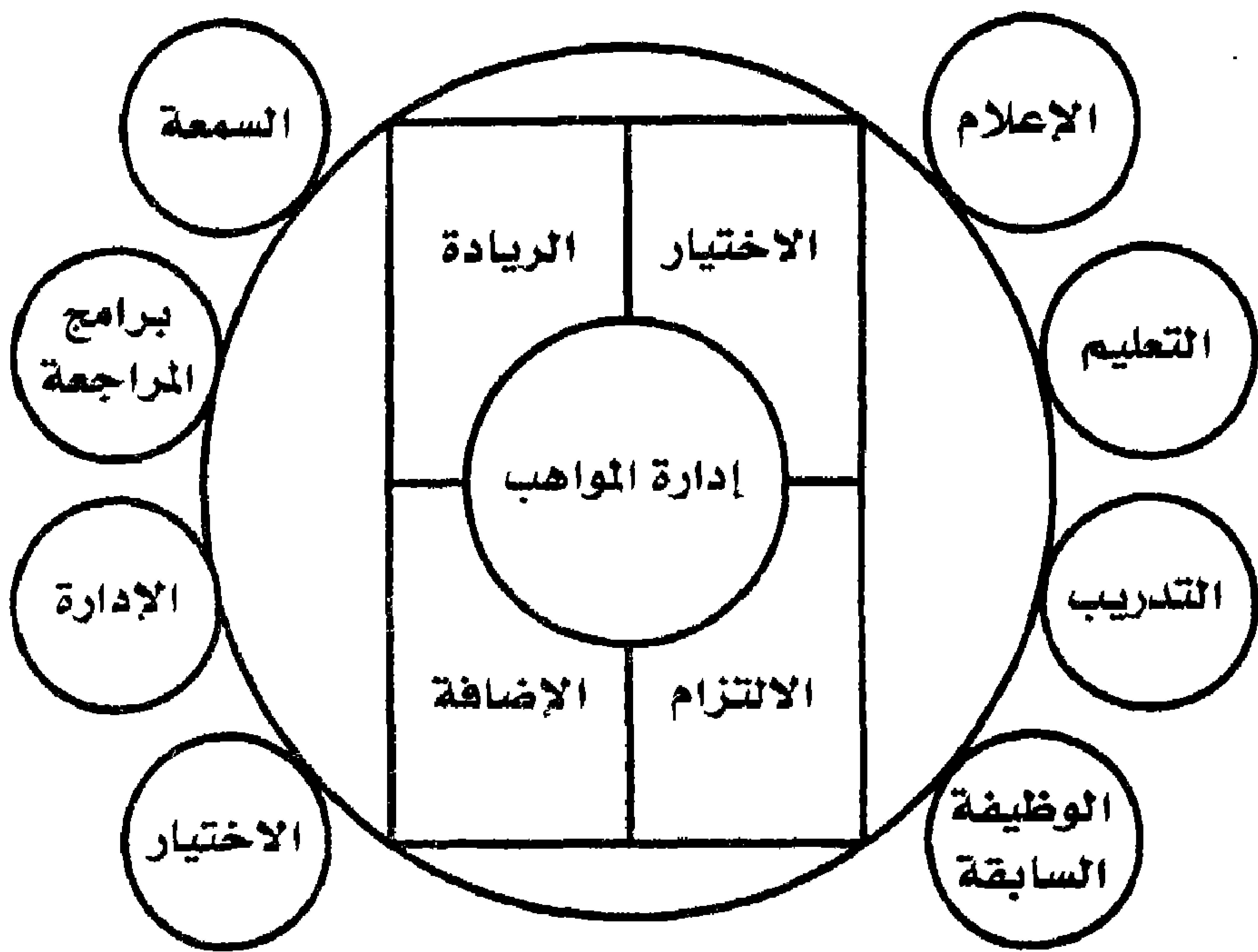




شكل (١) يوضح منظومة إدارة الموهبة

٨ـ العلاقة التجارية لشركات التوظيفي Employen Bcanding

هل تستطيع المنظمات ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية على أسس تنافسية تحقق علامة مميزة تختلف عن المنافسين في أسواق العمل؟ في الواقع تتحقق العلاقة التجارية واسم المنظمة في سوق العمل عن طريق تحديد المزيج التسويقي للتوظيف وفيما يلي توضح ذلك :–



الإعلام
السمعة
الريادة
الاختيار
التعليم
برامج
المراجعة
إدارة المواهب
الإدارة
التدريب
الإضافة
الالتزام
الاختيار
الوظيفة
السابقة

الفصل الثالث

علاقة التفكير الابتكاري باكتشاف المواهب

١- مفهوم الأدراك

٢- التفكير الابتكاري

٣- تطبيق المنطق والتفكير الابتكاري

٤- البحث عن البدائل قبل صنع القرار

٥- كيف تصبح مبتكر؟

٦- تحديد شروط الابتكار

٧- دور المعلومات في دعم الابتكار

٨- منظومة الابتكار

٩- دوافع الأبداع والابتكار

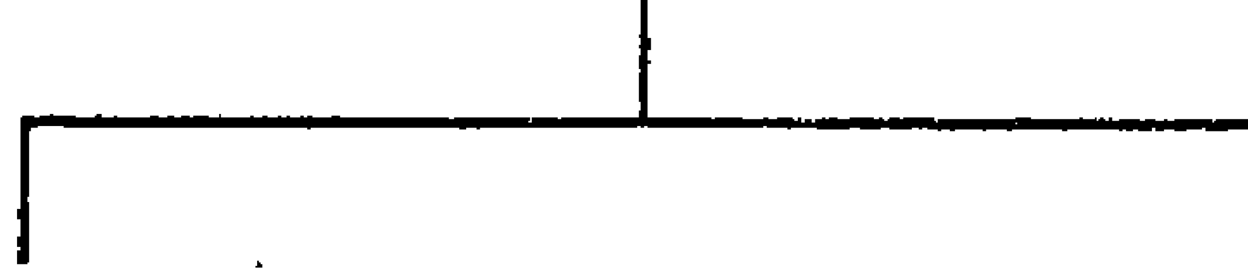
١٠- تنمية التفكير الإبداعي لدي الموظفين

١١- مزايا التفكير الإبداعي الابتكاري

١٢- التطبيق العملي لتنمية القدرات الابتكارية

الفصل الثالث

علاقة التفكير الابتكاري باكتشاف المواهب



١- الخيال هو التصور لشيء ما غير موجود، وهو أول خطوات الإبداع.

٢- الابتكار هو الابداع

٣- التجديد هو استخدام شيء قديم بطريقة جديدة.

٤- الاكتشاف هو كشف شيء موجود في الحياة وكيفية استعماله مثال الموهبة.

٥- الذكاء : هو سرعة الفهم والاستنتاج.

٦- الخواطر هو كل ما يمر بالبال من أفكار دون توقيف.

٧- الفكرة: أعمال العقل فيما يمر بالبال من أفكار

٨- الموهبة : القدرة على الاتقان بسهولة

٩- الموهوب: الذي يتجاوز ذكاءه ١٣٠ درجة في مقياس معامل الذكاء ١٠ .

١٠- العبقري الذي يتجاوز ذكاءه ١٢٠ درجة على معامل الذكاء IQ.

١١- المتفوق : المتميز دراسيا أو في العمل.

١٢- المتفوق عقليا: الذي يتجاوز ١٢٠ درجة في مقياس معامل الزكاء IQ.

مفهوم الادراك:

يعتبر التفكير الابتكاري أحد المهارات الرئيسية لكل مدير وتزداد الفعالية عند تطبيق الأساليبُ الابتكارية للقضاء على الروتين والبيروقراطية ويحقق ذلك تطبيق الحلول الابتكارية والتحديات والتحسينات المستمرة ويجب معرفة أن لكل أنسان قدرات للابتكار والتجديد.

تعريف الابتكار

هو عملية تحدي الأفكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة.

تعريف الإبداع

أن ترى ما لا يراه الآخرون، وتري المألوف بطريقة غيرمألوفة، تنظيم الأفكار، والمقدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة

وتساعد الحلول الابتكارية على :-

أ - تحدي المناهج التقليدية.

ب- تغيير العادات والتقاليد (الأصالة والمعاصرة) والسلوك وذلك عن طريق النظرة الجديدة للأمور.

جـ- التفكير الابتكاري يعتمد على اقتراحات - وعقائد جديدة.

د- تحقيق الابتكارات دائما حلول أفضل - ولكنه تساعد على اقتراح أفكارا جديدة.

الابداع :

هو القدرة على تكوين وإنشاء الأشياء الجديدة، أو دمج الأراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة وري البعض أن الأبداع هو المبادرة والقدرة على إيجاد علاقات جديدة، وتكوين تنظيمات جديدة تشمل العمل الإبداعي - العملية الإبداعية والشخص المبدع.

التفكير الابتكاري:-

يختلف الناس من حيث القدرات الابتكارية وإمكانيات التفكير الإبداعي ونفرق هنا بين نوعين من الابتكار:-

- الاختراعات Inventions
- التجديدات Innovitness

لذلك يجب التحقق من إمكانيات تغيير الأنماط الحالية في التفكير - كما سبق من الضروري معرفة أن التغيير يبدا بطرح عدد من الأسئلة. وتوفر التطبيقات الابتكارية العديد من المكاتب مثال الوقورات الداخلية مثال خفض التكاليف والوقت والجهد وتحقيق التنافسية والتميز. وتحقق الابتكارات أيضا وفورات خارجية مثال الفرص الجديدة وعلاج التهديدات والتحديات.

٣- تطبيق المنطق والتفكير الابتكاري:-

١- تحقيق التكامل والترابط بين التفكير المنطقي والابتكاري.

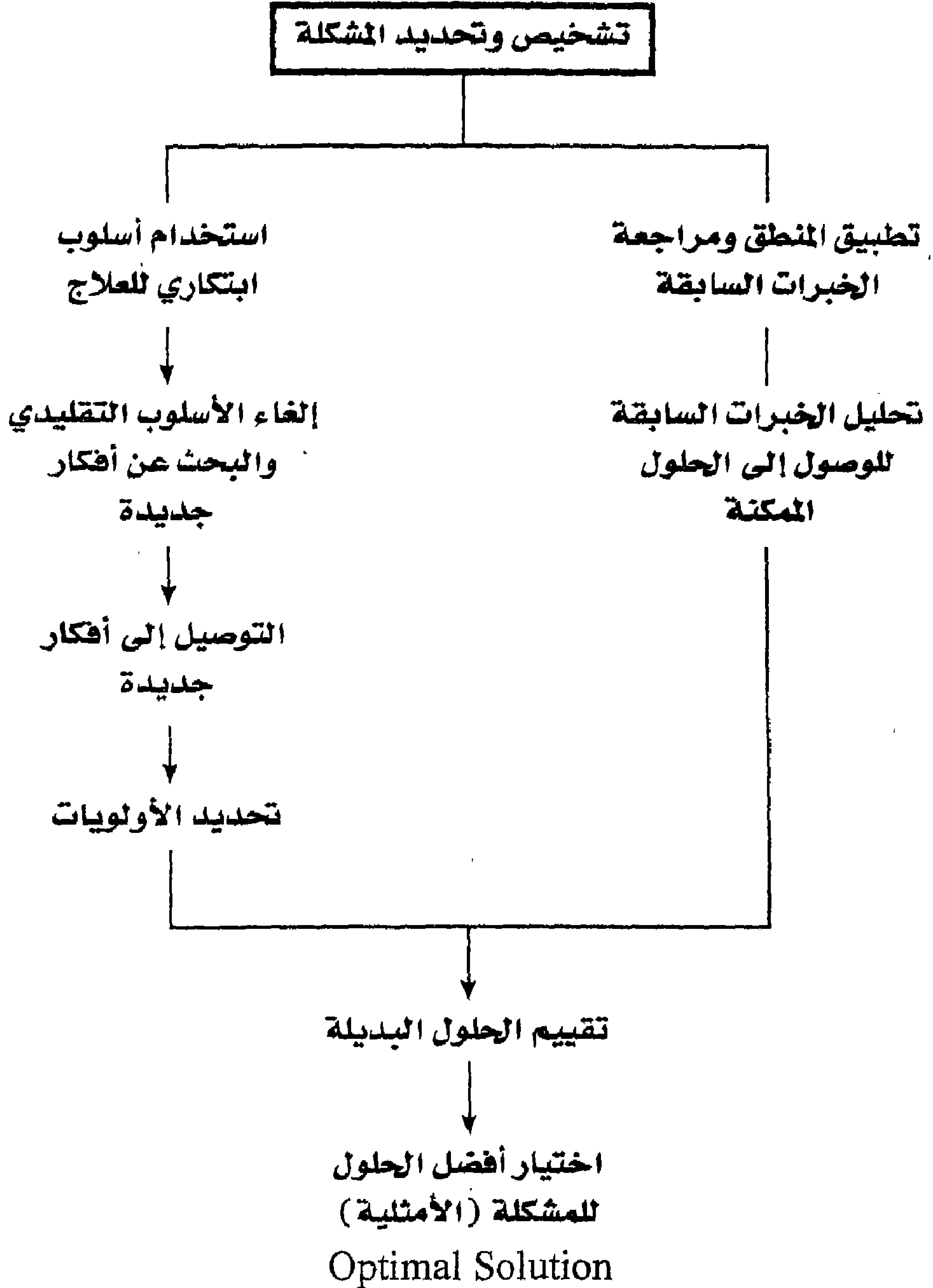
٢- استخدام الخبرات السابقة للبحث عن الحلول الابتكارية.

٣- يجب التفكير ابتكاريا لزيادة الفرص (التجارية والمالية والفنية والاقتصادية وغيرها).

يجب تهيئة المشروعات للتحولات والظروف البيئية.

البحث عن البدائل قبل صنع القرار:

وتوضح ذلك كالتالي :-



كيف تصبح مبتكرا؟

يجب استخدام الخيال العلمي والمنطقي للبحث عن حلول مختلفة وإتاحة الفرص لتطبيق الابتكار والتفكير الابتكاري:-

- استخدام الخيال.
- تشجيع العقلية المتفحة.
- تحقيق الترابط بين العناصر المختلفة.
- اقتراح الحلول الجديدة.
- قبول تحديات الأفكار القديمة.
- اطرح أسئلة.

وبالتحديد يجب تطبيق الخطوات التالية :

- وتشمل مروحة الابتكار ما يلي:-
- استخدام الخيال العلمي.
- انفتاح العقل والتفكير الانفتاحي.
- ربط العناصر مع بعضها.
- اقتراح حلول جديدة.
- طرح أسئلة
- قبول مقاومة الأفكار التقليدية.
- فهم مناخ القوي المؤثرة.
- الاستخدام المنتج للمعلومات.

أهمية عملية الابتكار والإبداع:

١- لاحظ أن أهمية الابتكار تنبع من الرغبة في تحسين العمليات.

٢- التخلص من الأساليب القديمة التفكير بأسلوب ابتكاري.

٣- أقتنع أن التفكير الجديد سوف يحقق حلولا جديدة.

٤- تكيف مع الوضاع الجديدة.

٥- أخرج من الصندوق المغلق.

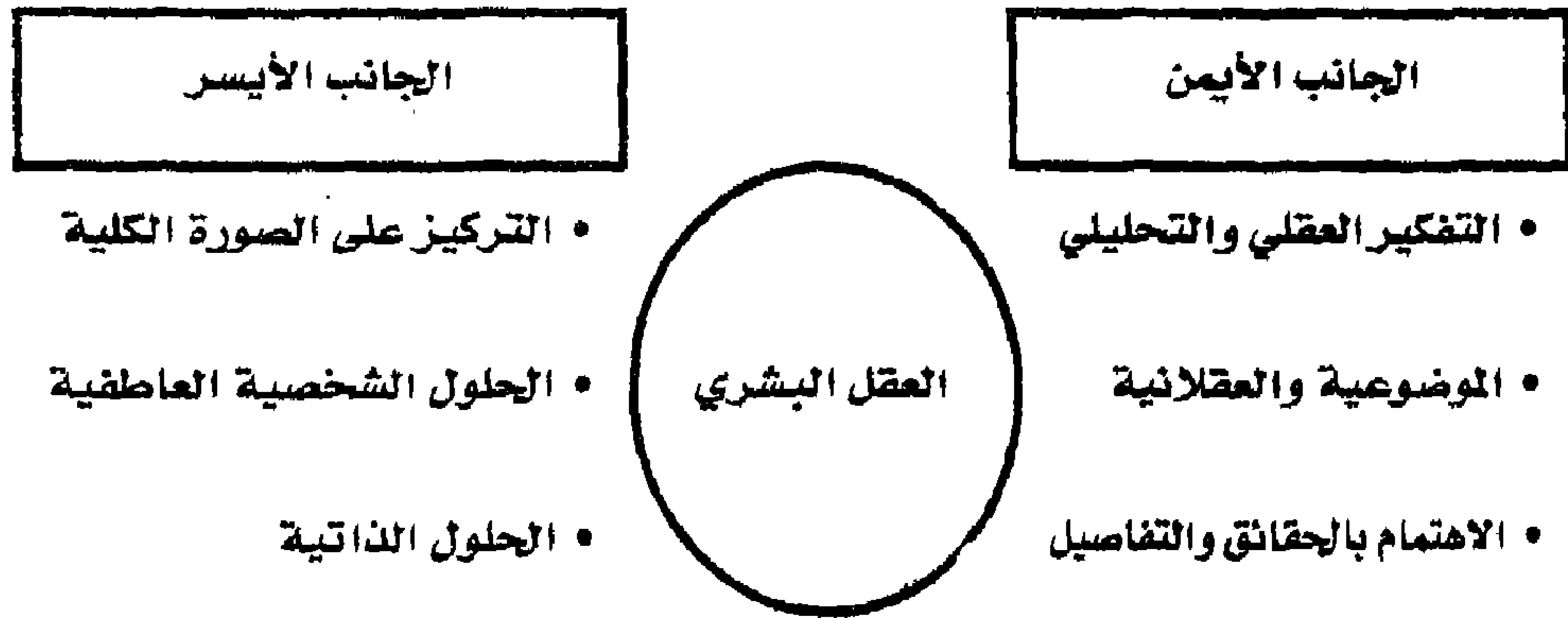
٦- اكسر الحواجز والقيود.

٧- أستخدم خيالك الذهني.

تحديد أنماط التفكير والعقل البشري:

١- يجب على كل فرد معرفة الأسلوب المتبع في التفكير وتحليل السلوك المحيط بالتفكير.

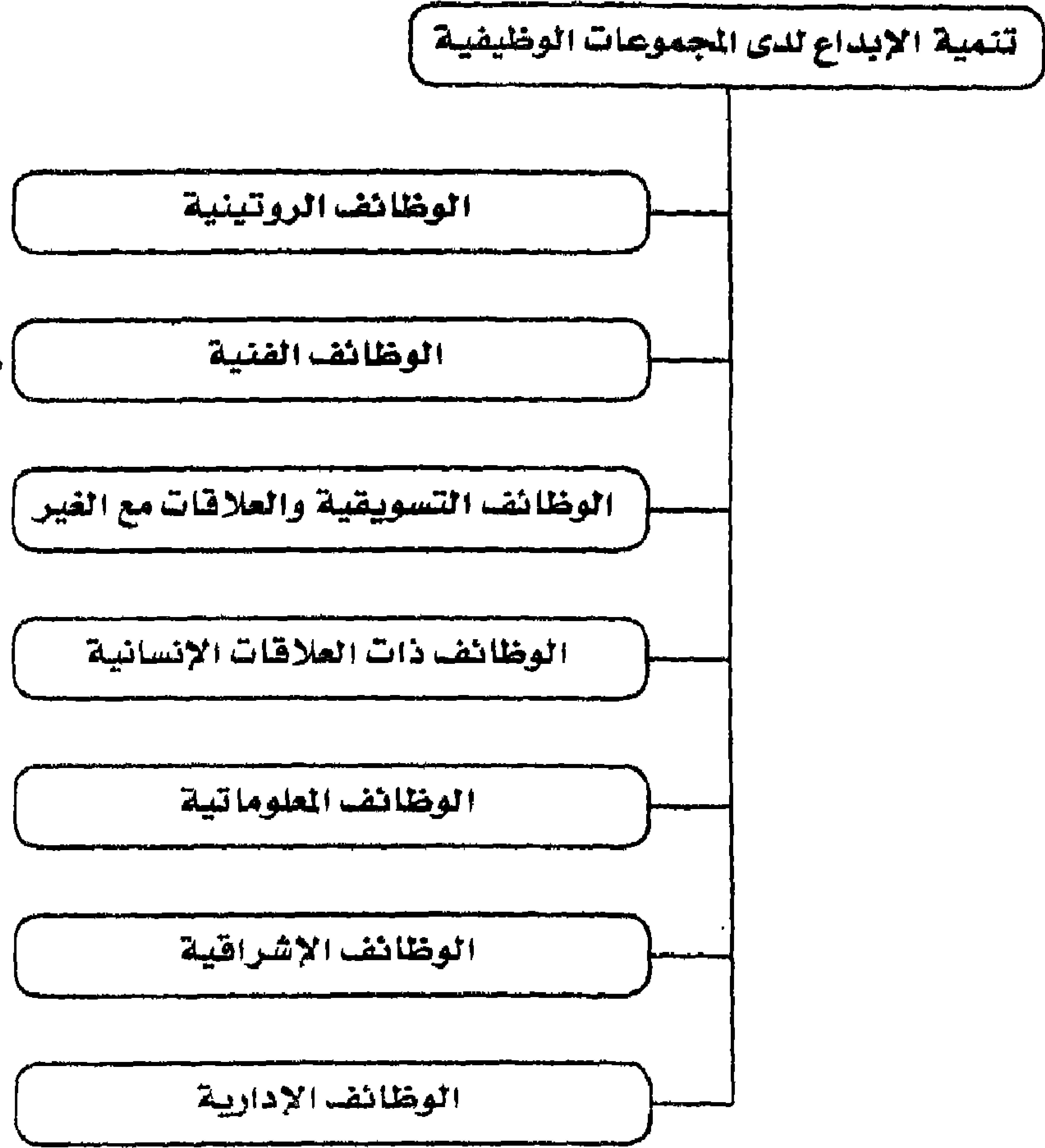
٢- تحديد جانب العقل الذي غالبا ما تستخدم.



استقصاء قياس قدراتك الابتكارية الطبيعية

يوضع علامة (A) أو لا أوافق (B) لما يلي : -

العبارات	الاجابات A	الاجابات B
	A	B
١- أقرا تفاصيل المعلومات قبل اتخاذ قرار .		
٢- أحب التحديات في الفرص الجديدة .		
٣- اشعر بالسعادة عند توفر الوقت لتنظيم أعمالي .		
٤- عادة ما أستخدم أسلوب منطقي عند حل المشكلات .		
٥- لا أشعر بالسعادة والرضا عند اتخاذ قرارات دون توفير جميع الحقائق .		
٦- أرغب في زيارة أماكن كثيرة وأنتهز الفرصة لأداء أعمال الجديدة .		
٧- أشعر بالانتعاش عند التعامل مع أخطار جديدة .		
٨- أنا مقتنع بأهمية تحليل الفشل حتى لا يحدث مرة أخرى		
٩- لقد تعلمت ثقتي بقدراتي التي أعتمد عليها عند التعامل مع الأشياء .		
١٠- عادة ما استخدمت قائمة البدائل قبل التفكير في اتخاذ القرارات .		
١١- أفضل أن يقوم الناس بعرض مقترحاتهم لمعرفة الأفكار .		
١٢- أشعر بالسعادة عندما تتاح لي حرية التصرف		
المجموع A = Left, B=Right	A=	B=



تحديد شروط الابتكار:

١- المناخ الاجتماعي المناسب لتشجيع المبادرات والمشاركات.

٢- مناخ التعليم واكتساب القدرات الإبداعية .

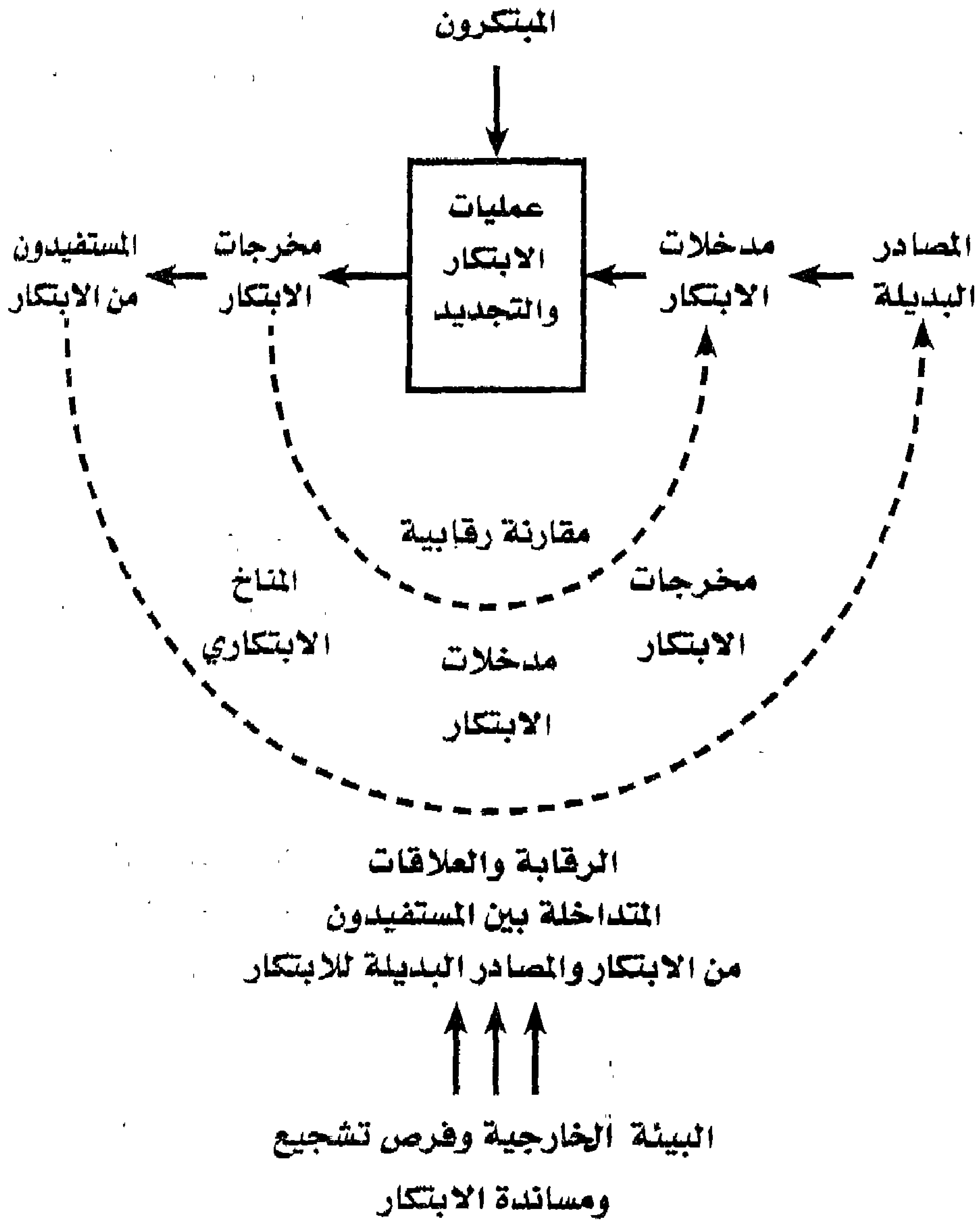
٣- تحديد السلوكيات القابلة للتغيير والأخرى القابلة للتطوير.

٤- دور المناخ التنظيمي في تشجيع العاملين على الإبداع والاكتشافات والابتكارات.

دور المعلومات في دعم الابتكار:

يجب النظر إلى المعلومات من وجهة نظر الإنتاجية والفعالية والكفاءة والمجتمعات تتكلم الان عن مجتمع المعرفة ومنظمات المعرفة وعمالة المعرفة>

منظومة الابتكار The Cseatiae System



ملاحظات حول منظومة الابتكار:

قد يتوفر الابتكار والابداع في واحدة أو أكثر من المراحل التالية: –

A– المصادر البديلة للابتكار والابداع :

١– داخل المنظمة أو من خارج المنظمة .

٢– تستخدم جلسات العصف الذهني B،ain Storming .

٣– المحاكاه Sinulation .

٤– المعامل والتجارب.

٥– البحوث والتطوير Resench، Derelopment .

٦– العلوم والتكنولوجيا Scinencs& Technology .

٧– الإنترنت.

٨– المكتبات ودور الثقافة والأعلام.

٩– مراكز دعم القرارات.

١٠– النظم والتجارب الخبيرة.

١١– المقارنات التطويرية.

١٢– الجامعات ومراكز البحث العلمي.

المدخلات الابتكارية مثال:

١– الموارد الجديدة.

٢– الطاقة الجديدة.

٣– الألات الجديدة.

٤– طرق العمل الجديدة.

٥- الموارد الجديدة.

٦- العمالة (فرق العمل) المدربة.

٧- المعرفة الجديدة.

العمليات الابتكارية مثال

١- حوافز الابتكار.

٢- فرق العمل الابتكارية.

٣- العمليات الإلكترونية E- Processes

٤- القيادة الديمقراطية

٥- التدفقات المتتالية والمتوازنة

٦- البعثات والبحث العلمي.

٧- الابتكار في الأداء

٨- التجارب المعملية.

٩- تخفيض الانحرافات والاخطاء والعيوب

المخرجات المبتكرة مثال

١- منتجات جديدة

٢- أفكار جديدة

٣- خدمات جديدة

٤- نتائج جديدة للعمالة والآلات والمواد وطرق العمل.

٥- تقليل وقت التشغيل.

٦- تخفيض الوحدات المعيبة.

٧- تحسينات الجودة.

المستفيدون من الابتكارات والابداع

- العاملون
- العملاء
- المديرون
- الزملاء
- المستثمرون
- الموردون
- البائعون
- المصدرون
- الحكومة
- المجتمع

دوافع الابداع والابتكار

أ- داخلية ذاتية.

ب- خارجية بيئية.

ج- مادية ومعنوية.

د- خاصة بالعمل الإبداعي.

وتشمل الدوافع الداخلية الذاتية للإبداع والابتكار ما يلي: -

١- الرغبة في التجريب .

٢- الرغبة في تقديم مساهمات مبتكرة .

٣- الرغبة في تحقيق الأهداف .

٤- تحقيق رضا النفس

٥- إشباع الحاجات الإنسانية بطرق أفضل.

الدوافع البيئية الخارجية للإبداع والابتكار :

١ – الرغبة في التقدم والتطور

٢– التعامل مع سرعة الأحداث بطرق إبداعية

٣– التصدي للمشكلات المجتمعية .

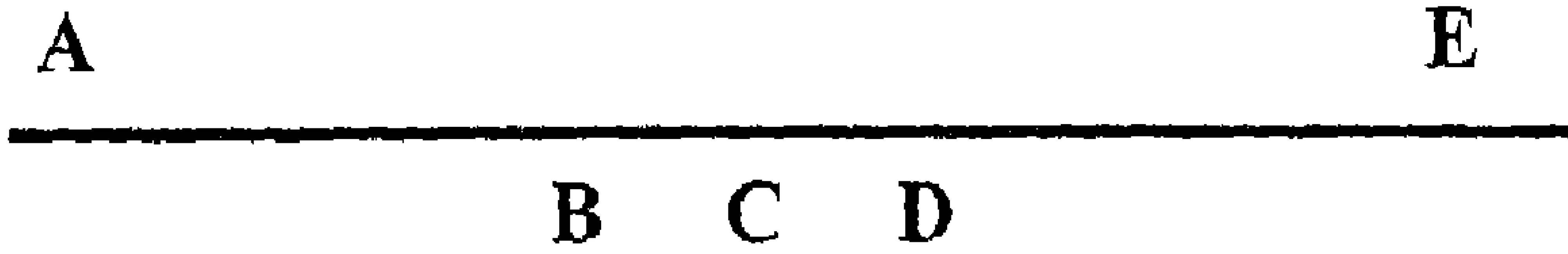
٤– تحتاج ال؟ والنمو إلى الابداع .

الدوافع المادية والمعنوية للإبداع

الحصول على الحوافز المادية والتقرير والسمعة والمركز الوظيفي وقبول الآخرين للفرد، ورضا الله سبحانه وتعالي وخدمة الوطن.

تدريب عملي

انظر إلى الشكل التالي وحدد مكان حرف F إذا أضيف هل يقع أعلى أم أسفل



تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين

يرتبط التفكير الإبداعي بالإحساس Sensationالذي يتحول إلى رؤية وإدراك الأفراد والأشياء ويؤدي الإدراك بالحواس الخمس إلى تجميع المعلومات التي يتم تنظيمها عن طريق العقل ويشمل الإدراك قدرات التعرف التي قد تكون مطلقة أو نسبية لمعرفة المثيرات الخارجية.

أ– الرؤية Vision:

تختلف القدرات الإنسانية باختلاف قدرات العين على التعريف بالأشياء والمثيرات المحيطة ويحقق ذلك عملية الاستماع (الاذن الخارجية والداخلية والوسطى).

ب- الحواس الأخرى:

وتشمل (Smell– Taste– Touch– Balance)

ويتأثر الإدراك بالتعلم والخبرة والرغبة والحاجات. ويحقق الإدراك إمكانيات تحديد الصورة الكلية للأشياء وتحديد الأشياء المتشابهة والمختلفة ودرجات الاستمرارية والعناصر الناقصة والمتكاملة.

ويتأثر الإدراك بالخبرات السابقة والمعرفة في الماضي والإدراك الاجتماعي يختلف من فرد لآخر.

ويتأثر أيضا التفكير الإبداعي لكل من الأفكار والشعور والإحساس الداخلي والخارجي بالبيئية المحيطة.

السمات ومجالات تنمية الإبداع لدي الموظفين	الدرجات			
	منخفض	متوسط	مرتفع	ممتاز
١- الطموح والحماس.				
٢- الرؤية ومعرفة المطلوب إنجازه.				
٣- الثقة في النفس.				
٤- درجة تحمل المخاطر.				
٥-القدرات والطاقة.				
٦- الروح التنافسية.				
٧- النقد الذاتي والتفكير الفعال.				
٨- القيادة.				
٩- روح الفريق				
١٠- التحفيز والدافعية.				
المجموعات				

قارن درجاتك ببقية المشاركين. ما هي مجالات التطوير.

- ٪مجموع الدرجات من الإجمالي ٪

مصفوفة تنمية الإبداع لدي الموظفين: -

	+ ، —	+ ، +
مرتفع	دور مرتفع للمؤسسة في تنمية الإبداع ولكن ردود أفعال منخفضة. لماذا	مجهودات مرتفعة للمؤسسة في تنمية الإبداع مع ردود أفعال مرتفعة وإيجابية.
دور المؤسسة	— ، —	— ، +
منخفض	غياب دور المؤسسة في تنمية الإبداع لدي الموظفين	دور مؤسسي منخفض في تنمية الإبداع مع اتجاهات إيجابية لتنمية الإبداع
	—	+
	درجة تنمية الإبداع.	

فهم الإبداع والابتكار:

ويعتبر التفكير الإبداعي للفرد من أهم المهارات اللازمة للعمل في الوقت الحالي ويؤدي ذلك إلى كسر الروتين والأنماط الجامدة للسلوك ويؤدي التفكير الإبداعي إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات المركبة المعقدة. ويساعد ذلك أيضا البحث عن مفاهيم جديدة للحصول على المعرفة والأفكار الابتكارية.

ويتم التعريف بالإبداع والابتكار لعملية الاعتراف أن كل فرد قادر على طرح حلول ابتكارية جديدة.

الإبداع

هو عملية تحدي الأفكار المقبولة وطريقة أداء الأشياء بغرض إيجاد حلول ابتكارية، والحرص على معرفة التحديات والصعوبات المتوقعة.

مثال

١- تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشكلات على المنطق السابق والأدوات السابقة التي تم اختيارها.

٢- يمكن تعديل السلوك وتغييره بإعادة النظر للأشياء من زوايا جديدة .

٣- يشمل التفكير الابتكاري تغييرا في المعتقدات والفروض.

٤- لا يحقق الابتكار دائما حلولا أفضل، ولكن يساعد فقط على توفير أفكار جديدة ورؤي جديدة.

مزايا التفكير الإبداعي الابتكاري:

١- تغيير أنماط التفكير الحالية.

٢- ويبدأ التغيير بطرح تساؤلات أساسية.

٣- استخدام المنطق والتفكير المبتكر.

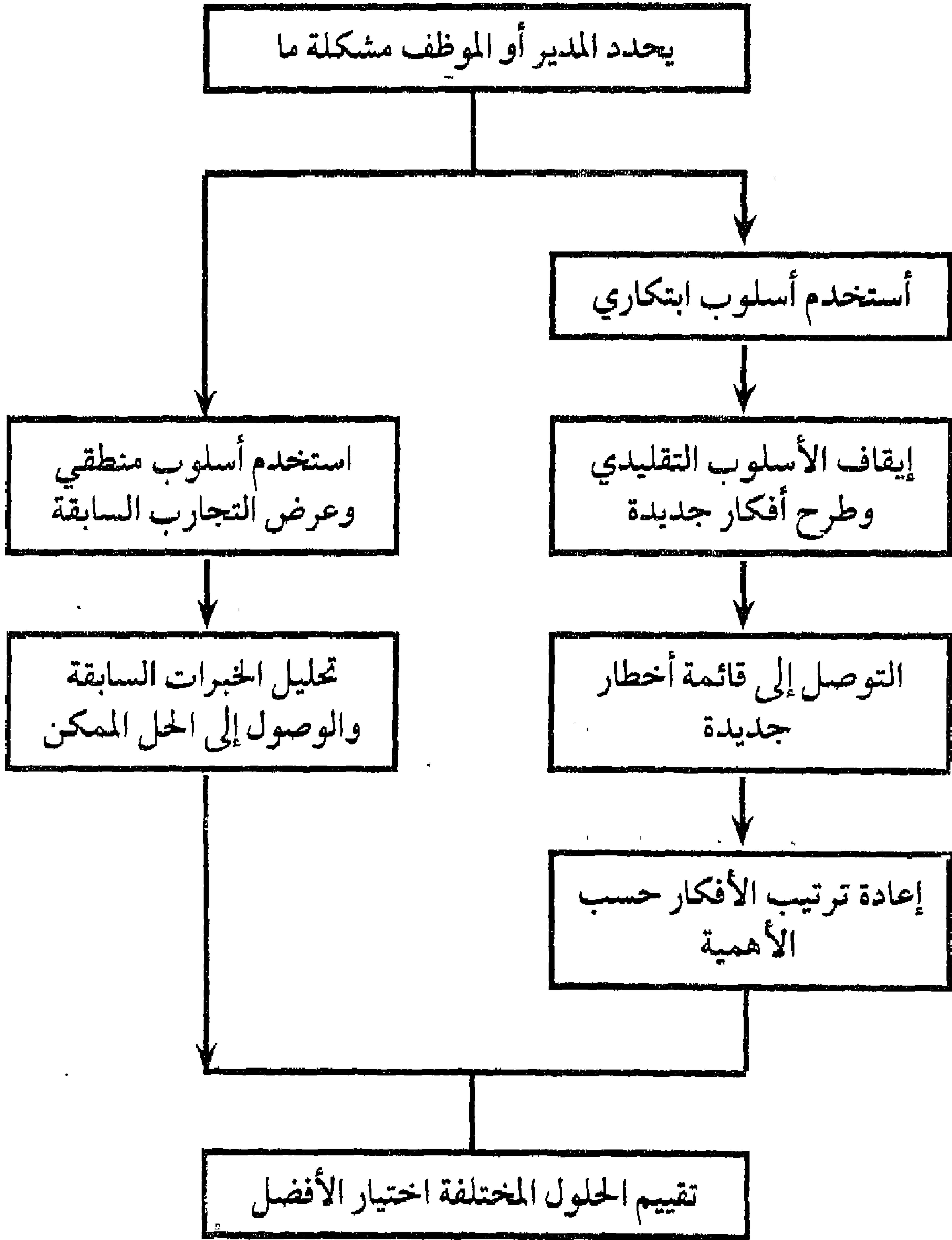
٤- فهم التكامل بين عناصر التفكير الإبداعي والابتكاري.

٥- استخدام الخبرات السابقة للبحث عن حلول.

٦- فكر ابتكاريا لزيادة الفرص.

٧- تحليل وتقييم الحلول البديلة قبل اتخاذ القرار.

مثال تطبيقي


يحدد المدير أو الموظف مشكلة ما
أستخدم أسلوب ابتكاري
إيقاف الأسلوب التقليدي وطرح أفكار جديدة
التوصل إلى قائمة أخطار جديدة
إعادة ترتيب الأفكار حسب الأهمية
استخدم أسلوب منطقي وعرض التجارب السابقة
تحليل الخبرات السابقة والوصول إلى الحل الممكن
تقييم الحلول المختلفة اختيار الأفضل

١٢- التطبيق العملي

تنمية القدرات الابتكارية للموظفين
منظومة ومناخ الابداع التنظيمي

خصائص الابداع

١- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة

٢- القدرة على معرفة العلاقات والإفصاح عنها

٣- الربط بين العلاقات التقليدية والجديدة

٤- توظيف العلاقات لتحقيق الأهداف

الموديول ٤

تنمية القدرات الابتكارية للموظفين
(منظومه ومناخ الابداع التنظيمي)

يتضح من الموديول رقم ١ أن الابتكار والابداع عبارة عن منظومة متكاملة - ولا يجب التعامل مع الابداع والإدراك على أنها منفصلين عن المجتمع أو المنظمة

١- ضرورة فهم العملية الابتكارية:-

وتتأثر العملية الابتكارية كثيرا بالرغبة والقدرة على التحسينات في العمليات- وثار هنا تساؤلات حول أهمية العملية أو الناتج منها Process or

Product أي هل تبدأ بتجديد العمليات أم تعيدا بالمنتجات والمخرجات، وبعد الضروري التفكير بطريقة ابتكارية مع الاقتناع بأنه يمكنه التفكير في الحلول المثالية وتوضح ذلك فيما يلي:-

أشياء يجب أن تفعلها	أشياء لا يجب أن تفعلها
انفتاح العقل والمخ لقبول ما هو جديد	لألا تقبل أنه ما كان مناسبا في الماضي سوف يكون مناسبا الآن أو في الغد
٢-كن مستعدا لتكيف اتجاهاتك لتناسب الفرص المختلفة	٢-لا ترتبط بالأفكار التقليدية القديمة
٣- يجب التفكير خارج الصندوق المقفل الذي يضم الخبرات الماضية فقط	٣-لا تقبل الحلول ذات أقل مقاومة أو رفض

سر الأنماط التقليدية في العمل:

١- لا تقبل القيود الإدارية المعوقة

٢- اقبل فكرة أن المشكلات هي مصادر وهي غذاء الابتكارات

٣- يجب تغيير السلوك التقليدي اللازم للبحث عن حلول إبتكارية

٤- طبق قاعدة ماذا لو What If؟

٥- استخدم خيالك في البحث عن خلول ابتكارية.

٦- يساعد خيالك في الوصول إلى حلول جديدة تحول أحلامك إلى واقع عملي.

تحليل أنماط التفكير الإنساني:

الضروري فهم العمليات الذهنية والفكرية حتى يمكن التكيف معها وقبول تطبيقها:

أ- ماذا أفعل أذا قام أحد الموظفين بتغيير طريقة أداء العمل؟ هل أقبل أو أرفض.

هل أتمسك بالروتين أم أسمح بالمرونة في الأداء

ج- هل أنا عاطفي تجاه أداء الآخرين؟

د- هل أنا قادر على رؤية كل المشكلة أم أنا أغوص في التفاصيل؟

تنمية الابتكار Developing Creativity

يتطلب تنمية الابتكار ضرورة القضاء على المعوقات والقيود: -

١- يجب الاعتراف بالمزايا والعيوب لكل نمط بين أنماط التفكير الإنساني

٢- من الضروري هيكلة الوقف حتى يكون منتجا.

٣- أعداد قائمة بالأفكار الجديدة قبل أتخاذ القرارات

٤- أبحث عن فرص توفير الوقت اللازم لتنمية الأفكار.

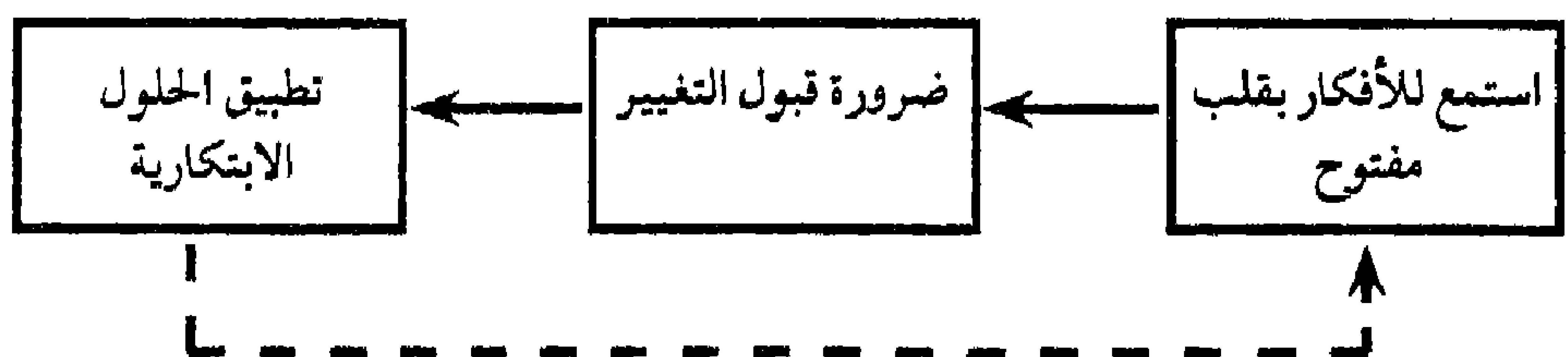
٥- يجب مراجعة الإجراءات المطبقة للبحث عن فرص التحسينات مثال بتبسيط الإجراءات والتخطيط لتوحيد السلوك والعمليات والمنتجات وكذلك أعادة هندسة العمليات وهيكلة المنظمات.

٦- مطلوب تخصيص وقت للبحث عن الحلول الابتكارية

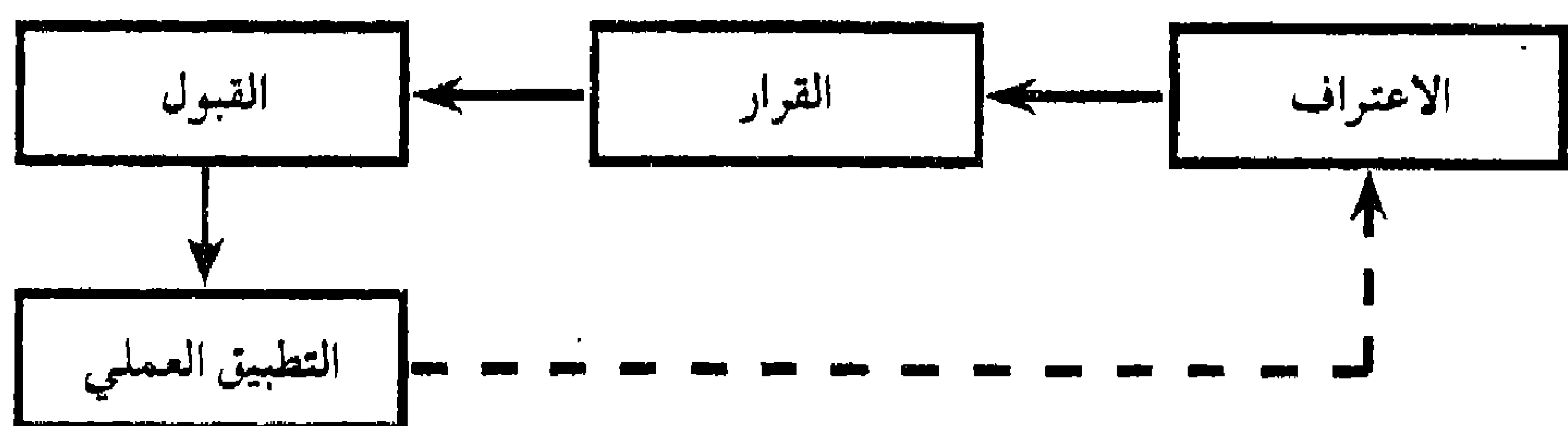
٧- تذكر أن هناك أكثر من طريقة لأداء العمل.

٨- كن مستعدا لطرح أسئلة وللدفاع عن الإجابات.

٩- انظر للمشكلات على أنها تحديات تبحث عن التغيير.



١٠ - تعلم التغيير:



الفصل الرابع

تنمية القدرات الإبداعية لدعم الموهبة

١- مقدمة

٢- مناهج التفكير.

٣- تغيير أساليب التفكير

٤- كيف تختلف دور الإبداع

٥- أدوات تنمية الإبداع

٦- خطوات بناء خصائص الإبداع.

٧- النموذج العام لمؤشرات الابداع.

٨- العوامل الثقافية والابداع.

٩- علاقة الذاكرة بالإبداع.

١٠- التطبيق العملي.

الفصل الرابع

تنمية القدرات الإبداعية لدعم الموهبة

هدف الفصل الرابع:

تحديد محاور وأساليب تنمية القدرات الابتكارية للموظفين - ومناقشة أهمية تغيير مناهج التفكير الإنساني - واستخدام استقصاء مقارنة الوسائل المناسبة لحل المشكلة.

تنمية القدرات الابتكارية للعاملين

المقدمة:

من الضروري القضاء على المعوقات والحواجز بفرص تنمية قدرات الابتكار والابداع لدى الموظفين :-

١- يجب معرفة مزايا وعيوب كل أسلوب من أساليب التفكير.

٢- يجب تحديد الوقت اللازم لطرح حلول ابتكارية.

٣- طرح قوائم بالأفكار الجديدة قبل اتخاذ أي قرار.

٤- أهمية جدولة الوقت وتحديد التوالي والتوازي.

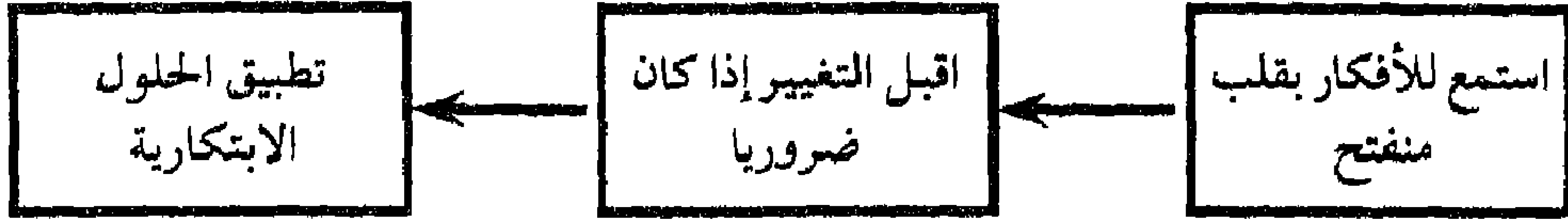
٥- ضرورة الاقتناع بأهمية التغيير.

٦- تذكر أن هناك العديد من الطرق لأداء عمل واحد.

٧- كن جاهزا للفحص والتساؤل عما سوف تقبل.

٨- انظر للمشكلات باعتبارها آلة لأحداث التغيير.

٩- اطرح أسئلة حتى للأمور البسيطة.

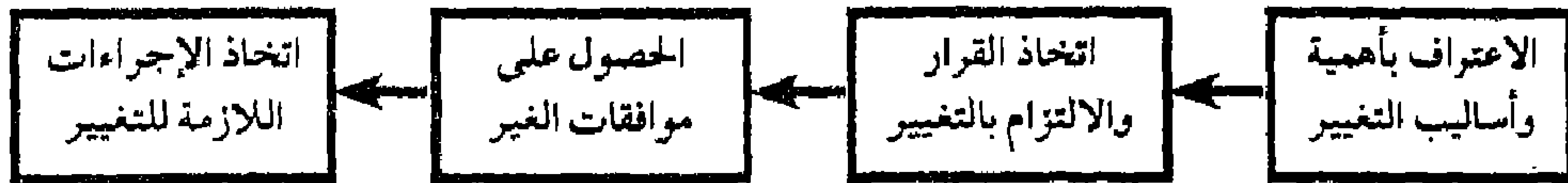


١تغيير مناهج التفكير

١- تحتاج عملية الكشف عن الأفكار الابتكارية إلى الوقت والممارسة والاختيار.

٢- فكر في التغيير المطلوب وكيفية المبادرة في تنفيذه.

٣- تعلم كيف تتغير.



٤- مساعدة الموظفين في تطبيق الابتكار والتجديد:

- الاستماع إلى الغير.
- كن واقعيا.
- تعتبر التدريب على فن الابتكار استثمارا.
- حدد خطوات التدريب على الابتكار.
- حدد المطلوب من الموظفين.
- فكر في ضوء الشروط والنتائج المتوقعة.

٥- ركز على الأسئلة بدلا من التنبؤ بالردود.

٢- تذكر أن المشكلات عبارة عن فرص للتغيير:

المشكلة : ماذا

لماذا

كيف

متي

أين

من

لمن

٣- تغيير أساليب التفكير:

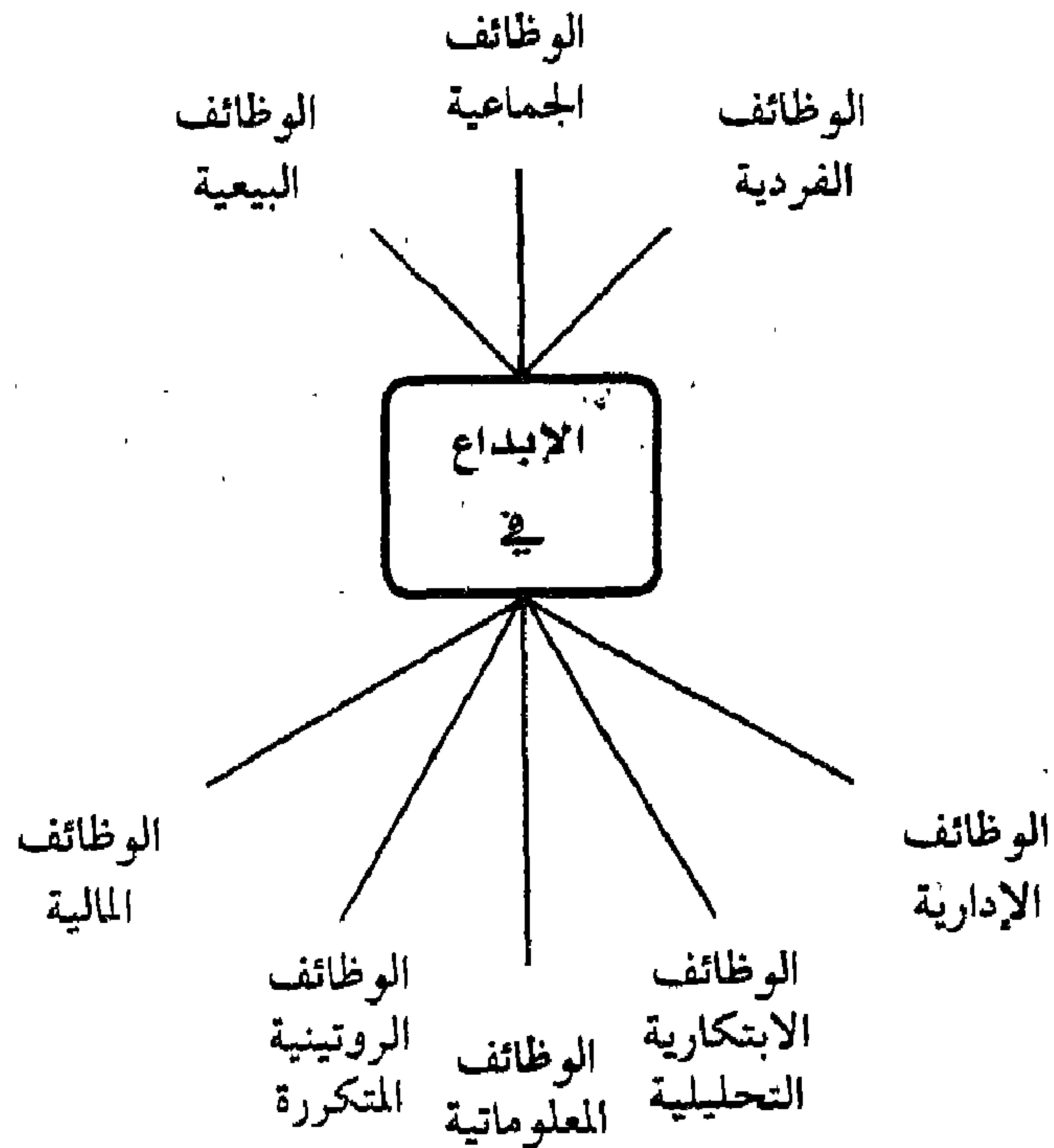
- هل يمكن أداء العمل بطريقة مختلفة؟
- ماهي مجالات تحسين العمليات؟
- متي تم آخر تعديلات وتغيير في العمل؟
- هل اشعر بالقلق والتحديد من التجديد؟
- هل انا راحتي بالروتين الحالي في العمل؟
- هل لدي الرغبة في أحداث تغيير؟

٤- استقصاء استخدام الوسيلة المناسبة لحل المشكلة والابداع.

الوسيلة	المشكلة	التطبيقات
خرائط العقل	المشكلات المركبة	توفير اطار لتقسيم المشكلة إلى عناصر والمساعدة في التفكير الابتكاري
استخدام الشروط السلبية	مشكلات تحتاج إلى أفكار جديدة	تحليل سيناريو سلبي – ماذا لو؟
النشاط السلبي	توصيل معلومات سيئة	التركيز وتقبل الأزمة
أسلوب الهيلوكوبتر	لمعرفة كيف وماذا يشعر الأخرون	تخيل أنك فوق المشكلة

الوسيلة	المشكلة	التطبيقات
فرض شروط جديدة	مثال إدارة تحولات في المعيشة	السماح باختيار أفكار جديدة
الأسئلة السبع ماذا-لماذا-كيف -متي-اين-من-لمن-	تستخدم في المواقف ذات الأجندات الخفية	تستخدم في تحديد المشكلة الرئيسية Cause-Effect
أداء الأمور بطرق مختلفة	في حالات البحث عن تحسينات وتطوير	تساعد في تطوير القدرات الذاتية
التفكير في النتائج	تستخدم في الحالات التي تبحث عن ما يجب أن يتم	تساعد في توضيح النتائج المطلوبة
تفكيك الأشياء المجمدة	في حالة المواقف التي لا تسمح بطرق أفكار جديدة	عند شعورك أن الباب مقفول تماما
الرسومات	عندما تسمح الحلول أن تكون بخرائط	تحقق قوة القدرات على التعبير

٦- الابداع والوظائف المختلفة : كيف يختلف دور الابداع؟



٥- تنمية الابداع لدى الموظفين:

من فضلك سجل رأيك في العبارات التالية :

العبارات	ما هو رأيك	
	نعم	لا
١ – الأدوات السلوكية		
١ – القيادة والتوجيه		
٢– المناخ التنظيمي للعمل		
٣– العلاقات مع العاملين		
٤– أسلوب التحفيز والدافعية		
٥– إشباع حاجات العاملين		
٦– التدريب على الابداع		
٧– المتابعة الدورية		
٨– روح الفريق		
٩– فرق العمل الابتكارية		
١٠– إدارة التغيير		
١١–حسم المنازعات والصرعات		
٢ – الأدوات الإدارية للأبداع:		
١ – التخطيط للإبداع.		
٢– التنبؤ بالإبداع.		
٣– الخطط والبرامج النوعية.		
٤– الموازنات		
٥– البحوث والتطوير		
٦– الرقابة الوقائية		
٧– الرقابة العلاجية		
٨– تقييم الأداء		
٩– التنسيق والمتابعة		
١٠– المراجعة الداخلية والخارجية		

العبارات	ما هو رأيك	
	نعم	لا
٣- الأدوات الترشيديه للإبداع		
١- توفر قاعدة بيانات.		
٢- وجود نظام معلومات للإبداع		
٣- دعم قرارات الإبداع		
٤- النظم الخبيرة في الإبداع		
٥- المقارنات التطويرية		
٦- تطبيق معايير للجودة		
٧- ترشيد الفاقد والتكاليف.		
٨- فعالية التكلفة		
٩- تحديد فجوات الإبداع		
١٠-جوائز التميز والتفوق		
الاجماليات		

المقارنات والمناقشات

٦- خطوات بناء خصائص الإبداع:

١- تحديد نقاط الضعف في موقف أو نشاط ما.

٢- البحث عن أسلوب أداء الأفعال بأسهل طريقة باستخدام نقاط القوة.

٣- اقبل نقد الآخرين لك- وحاول القضاء على السلبيات.

٤- حاول بناء الطموحات المطلوبة في المدي البعيد لاكتشاف الفرص ومحاولة التوجه إليها.

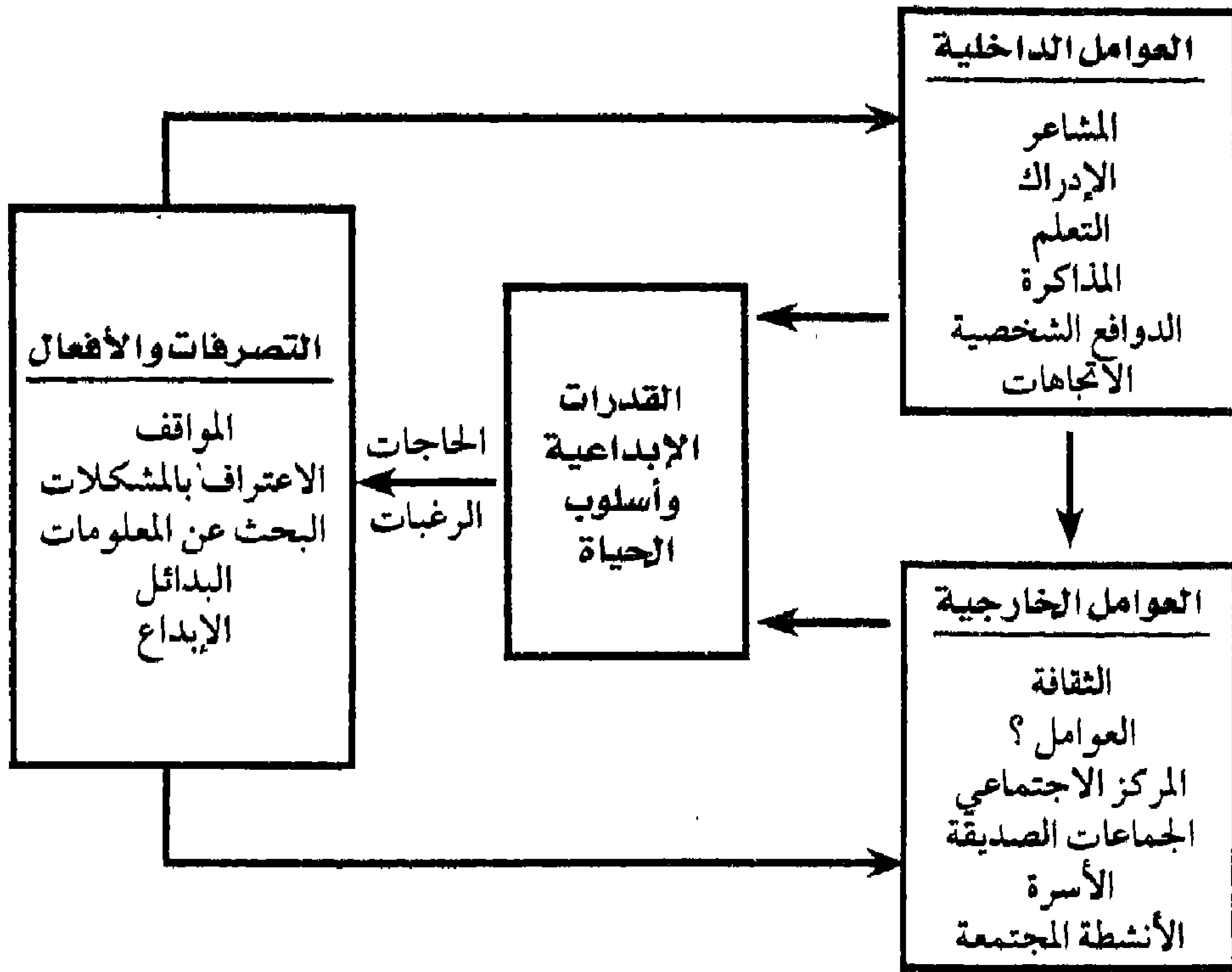
٥- لا تخاف من الحاجة إلى التعلم- وأستمر في تجميع وزيادة المعرفة.

٦- تحمل المسئولية لاقتناص الفرص المستقبلية.

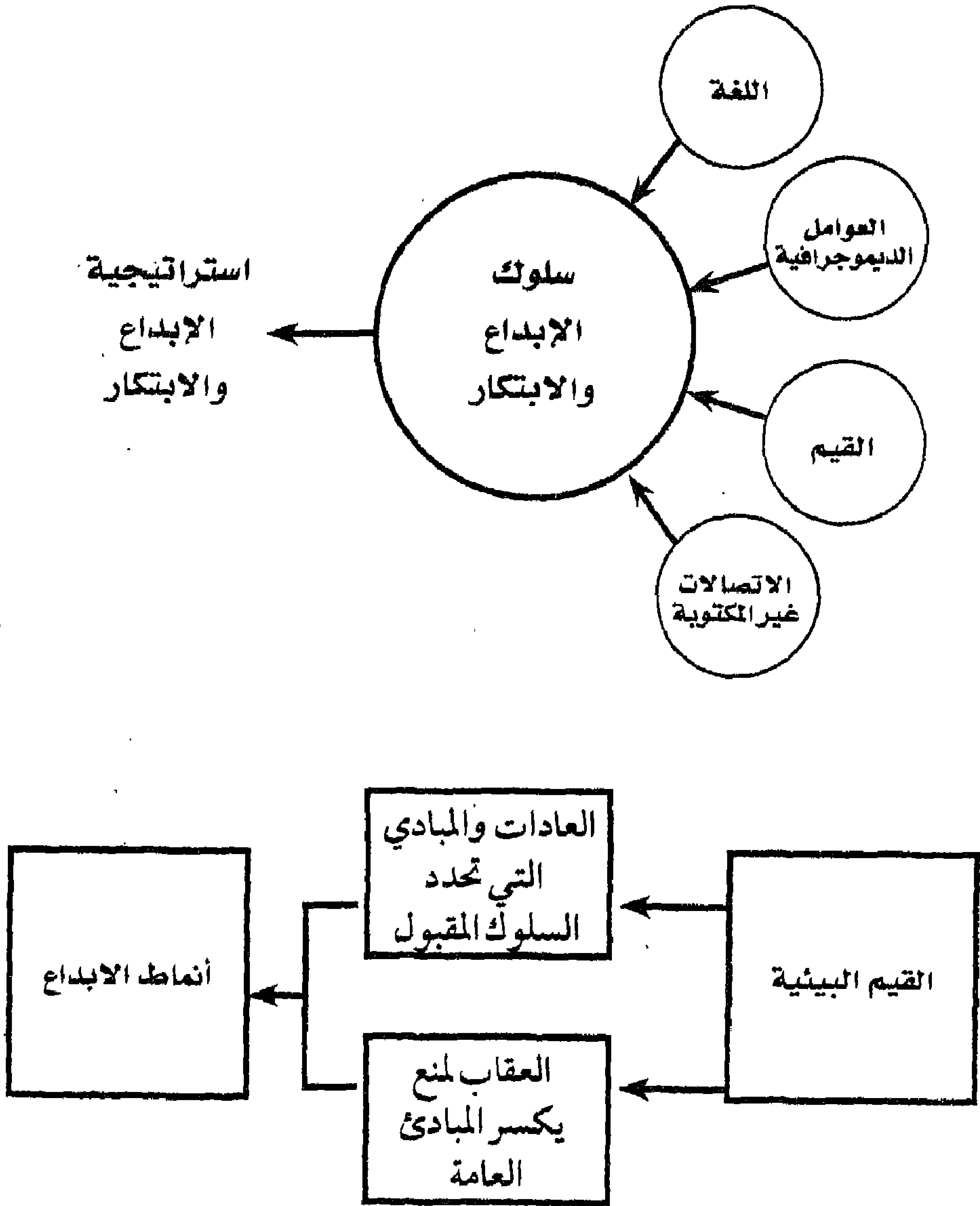
٧- سجل ؟(الأتية) التي ترغب تحقيقها.

٨- حدد الأهداف (المدي المتوسط) والغايات (المدي البعيد) التي تود تحقيقها.

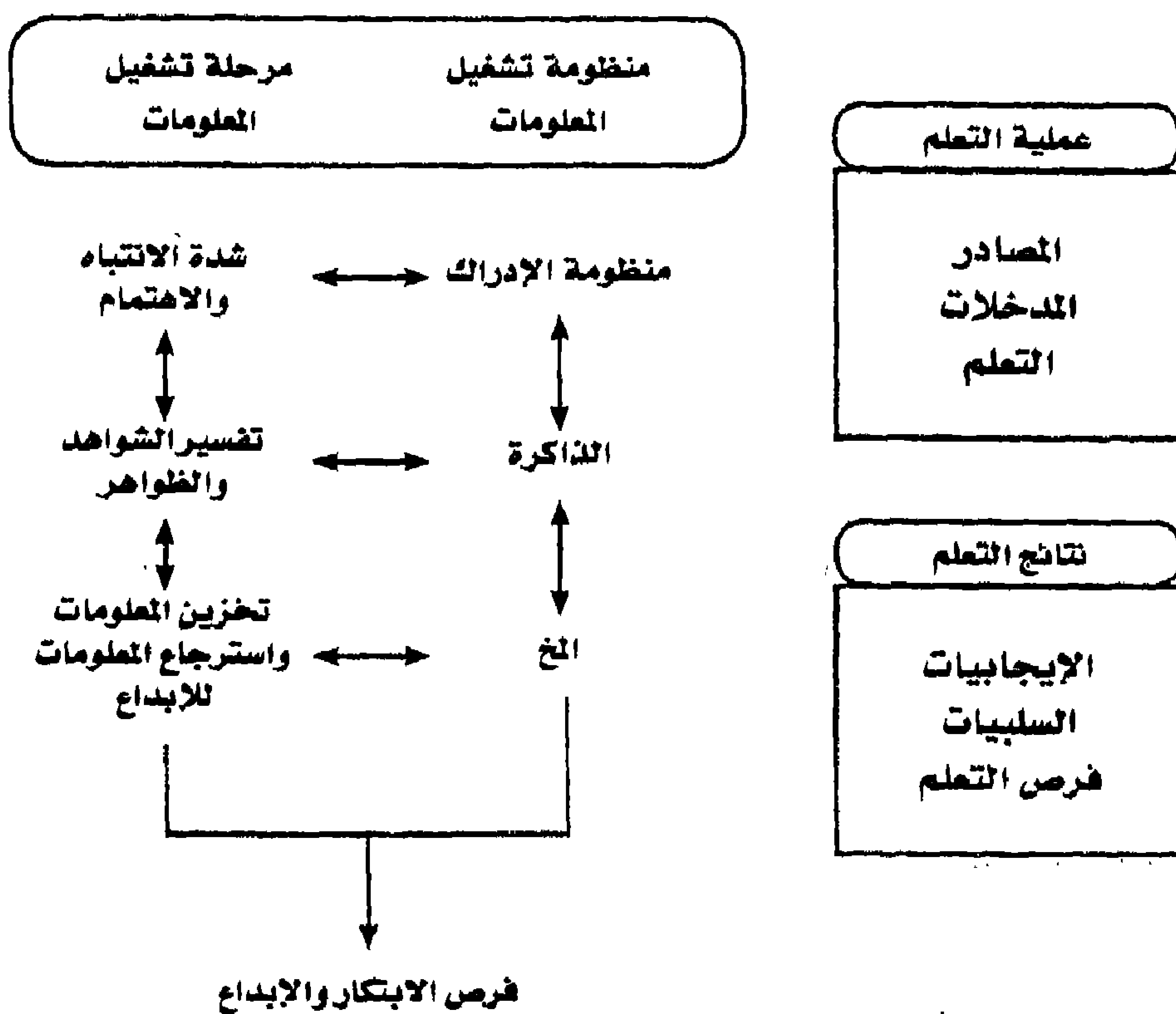
٧- النموذج العام لمؤشرات الإبداع والابتكار:



٨- العوامل الثقافية المؤثرة في الابتكار



٩- علاقة الذاكرة والتعلم وتشغيل المعلومات بفرص الابتكار والابداع:



برنامج التطبيق

العملي برنامج لتنمية الابداع لدى الموظفين

١- المقدمة :

يتساءل المديرون عن كيفية تنمية الإبداع لدي الموظفين بطرح ما يلي :

س١ : عندما تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات تنمية الابداع لدي الموظفين ترى أن الخطوة التالية هي كيفية تسويق وتطبيق الأفكار الجديدة؟

غالبا نعم				غالبا لا
١	٢	٣	٤	٥

س٢ : ومتى تكون المؤسسة محددة يجب أن تشجع الأفكار الابتكارية

غالبا نعم				غالبا لا
١	٢	٣	٤	٥

س٣: أهم شيء في الابداع هو تغيير البشر وليس الألات والمعدات:

غالبا نعم				غالبا لا
١	٢	٣	٤	٥

٢- أهداف الابداع:

ويؤدي الابداع والابتكار إلى تغيير في المؤسسات وفي طرق العمل ويستخدم البعض كلمة الابداع على أنها التغيير - كما تختار المؤسسات الناجحة

التجديدات المستمرة لتحقيق القدرة الثقافية وتطوير القدرات الإبداعية لدي العاملين بفرص:

تطوير المنتجات والخدمات – تغيير أساليب التفكير – تطوير طرق العمل – تحديث التقنيات :-

استراتيجيات الإبداع والتجويد لدي الموظفين

اكتشاف	التعاون	الرواد
الابتكار التجارب حضانات الأفكار	التعاون الأفقي الشركاء– والعملاء التجديدات المنفتحة	قيادات الأفكار الفرق الابتكارية تمويل الابداع

٣- خصائص المبدعين في المؤسسات:

١- الانفتاح الفكري والعقلي.

٢- الأصالة والتميز.

٣- الثقة في النفس.

٤- حب الاستطلاع.

٥- الالتزام والأصرار.

ويجب أن تشجع المؤسسات العديد من الأفكار الجديدة والابتكارية.

كما يجب تشجيع روح التعاون بين الموظفين مثال المؤسسات التالية:

٤ـ ترتيب أهم المؤسسات المجددة في العالم ٢٠١١

١-شركةApple : المنتجات الجديدة

٢-شركة Google . خدمة العملاء

٣- شركة تويوتا:	العمليات الجديدة
٤- شركة جنرال الكتريك:	العمليات الجديدة
٥- شركة مايكروسنت:	المنتجات الجديدة
٦- داتا جروب:	المنتجات الجديدة
٧- نينتذو:	المنتجات الجديدة
٨- بروكتر أند جاميل:	عمليات جديدة
٩- سوني:	منتجات جديدة
١٠- نوكيا:	منتجات جديدة

محاور تنمية الابداع لدي الموظفين

١- الابداع الفني.

٢- الابداع الإداري.

٣- الابداع السلوكي وفق معامله الأخرين.

٤- الابداع الإنتاجي.

٥- الابداع في البحوث والدراسات.

٦- الابداع التسويقي.

٧- الابداع المالي والاستثماري.

٨- الابداع في تدريب الموارد البشرية.

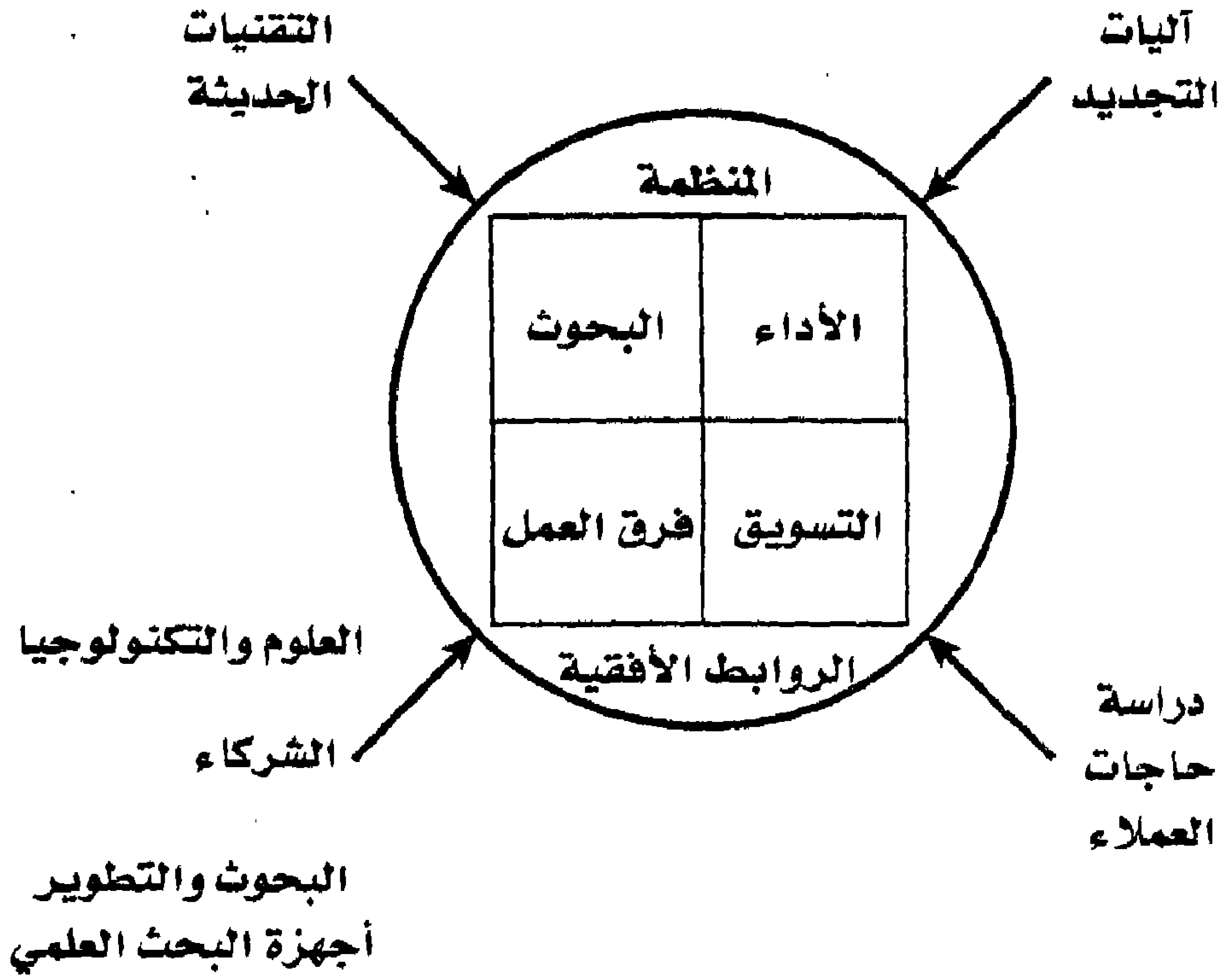
٩- الابداع البيئي.

١٠- الابداع في اكتشاف الأفكار الجديدة

التنسيق الداخلي لدي إبداع العاملين:

ويحتاج الابداع والابتكار والتجديد لدي العاملين بناء التنسيق والتكامل لضمان نجاح تنمية الابداع:

نموذج التنسيق للابداع



٦- أدوار الموظفين في الإيداع والابتكار

١ - دور المخترع.

٢ - دور الشامبيون.

٣ - دور المدعم والمساند.

٤ - دور الناقد والمحلل.

٧- تطوير المؤسسات لدعم الابداع الموظفين:

١- تغيير مناخ العمل

٢- التجديد التنظيمي.

٣- بناء فرق الابداع والابتكار

٤- تغيير العمليات

٥- سرعة التحول الفني

تدريب الموظفين على إدارة الأفكار الجديدة:

ومن الضروري تدريب الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار وطرق التفكير الجديدة كالتالي:

١ - توفير الموارد.

٢ - تحديد المناخ الابتكاري.

٣ - تكوين فرق الموظفين.

٤ - استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والتخطيط الاستراتيجي.

٥ - تحديد مصادر الأفكار الجديدة:

أفكار للتقنيات الجديدة

الاعداد للتغيير

٦ - تحديد الأنماط التنظيمية الجديدة

٧ - تحديد القضايا الهامة الحرجة التي تحقق التغيير.

٨ - الاهتمام بالمستقبليات (علوم المستقبل).

٩ - إعداد التنبؤات بالمستقبل.

٩- المدخل التطبيقي للابتكار والابداع:

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فريق فني يساعد بقية الأعضاء من التخفيضات المختلفة – أي الدعم الفني بالأفكار الجديدة لفريق التسويق والمبيعات والماليون والإداريون لاكتشاف الجديد في العمليات وفي المخرجات (المنتجات والخدمات) ويحتاج ذلك المحاور التالية :-

- المشاركة والاندماج في فريق الابتكار.
- التوجه نحو التجديد والابداع.
- التوجه المتكامل والتهديف المشترك.
- استخدام الحلول العملية.
- الإسراع بالاختبارات والتطبيقات.
- الاستفادة من الخبرات السابقة.
- التشجيع والتحفيز للموظفين للمشاركة وتحقيق الأهداف.
- توفير المرونة وعدم قتل الأفكار قبل المحاولات.

١٠- المناخ الإبداعي والمشاركة والالتزام الإداري:

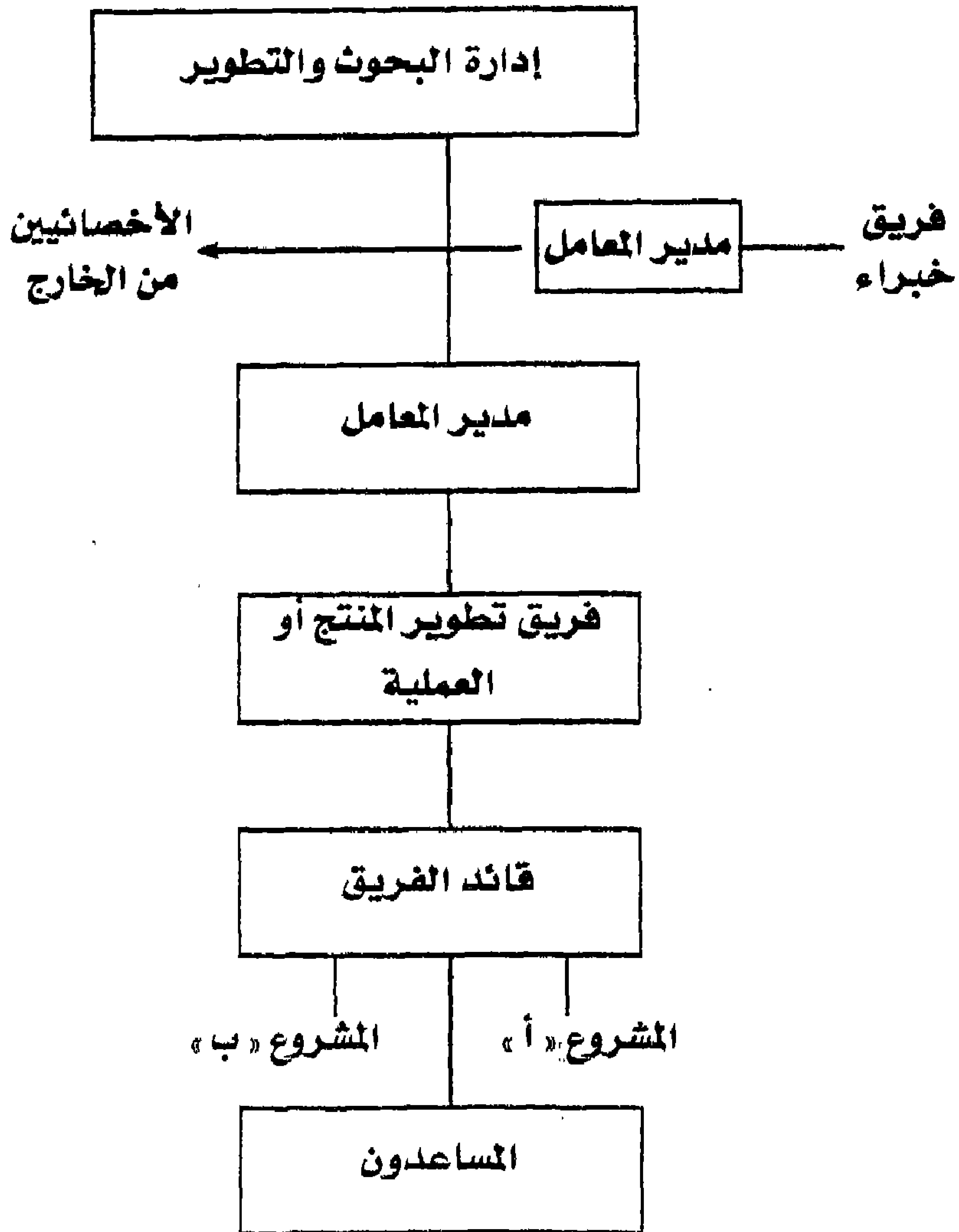
- القضاء على الخوف من الفشل.
- تشجيع فريق الابتكار.
- استخدام لجان الحوار.
- تطبيق أسلوب Delpbi
- مناقشة الأفكار الجديدة لتطوير العمليات.
- توفير خطط وبرامج وسياسات وموازنات للابتكار.

- تشجيع التعاون والتكامل والتنسيق.
- نشر ثقافة الشعور بالإنجاز.
- جسم المنازعات بين السلطات التنفيذية والأخرى الاستشارية.

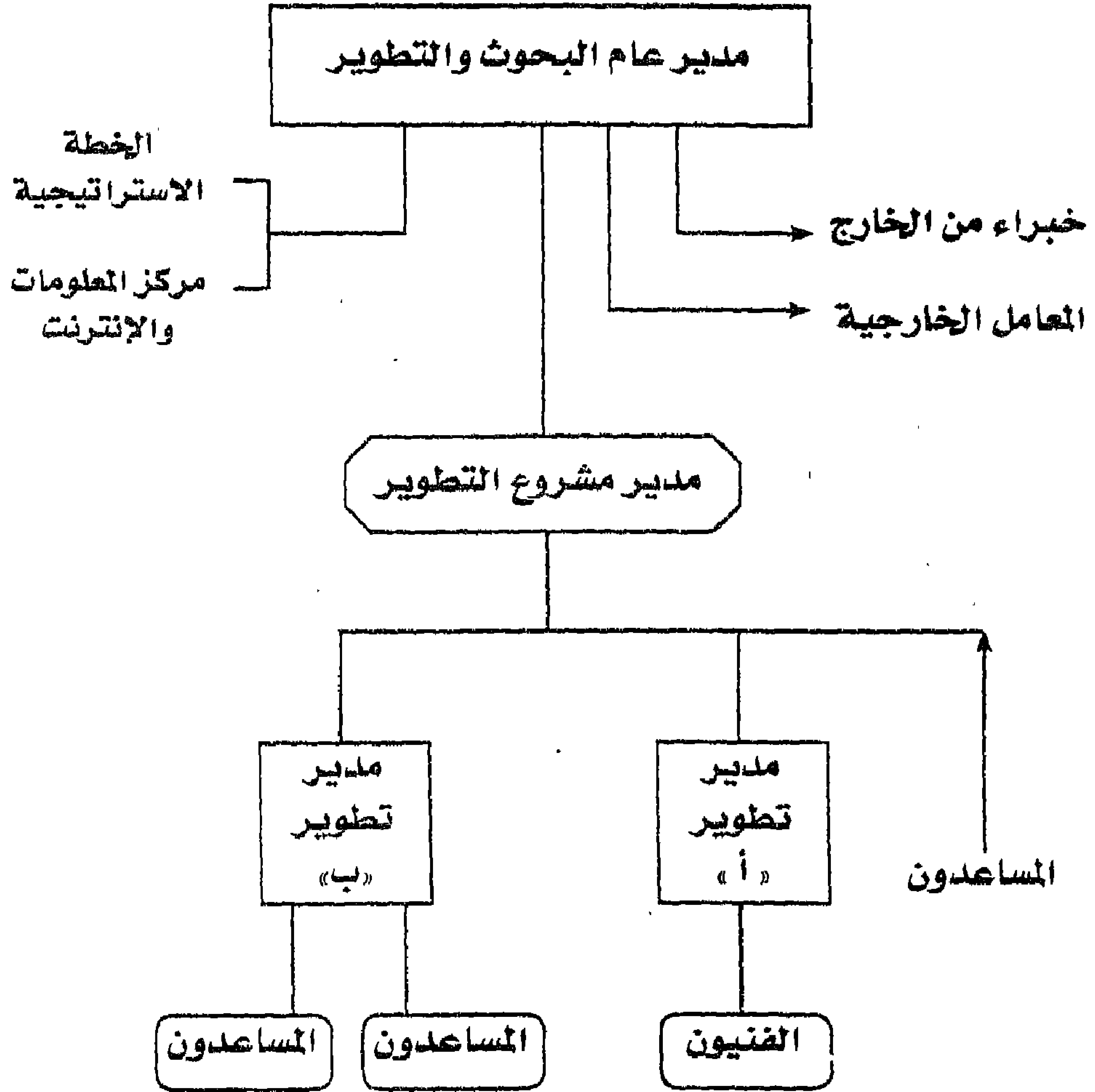
دور البحوث والتطوير في تنمية الابداع بالمنظمات:

وسوف نطرح نوعان من تنظيم البحوث والتطوير للإبداع :-

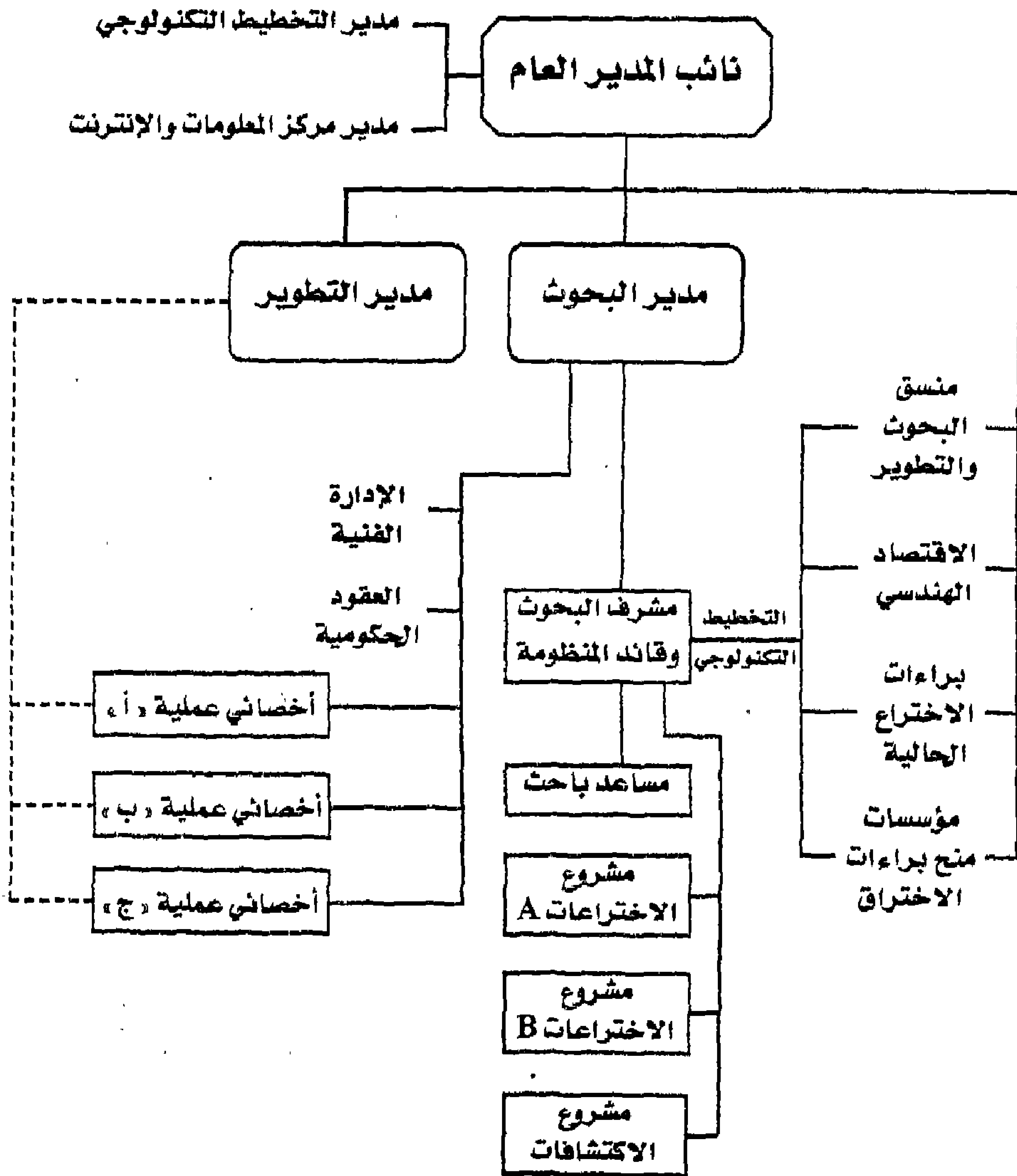
أ ـ أسلوب الإدارة العملية



ب- أسلوب مشاركة المستشارين



جـ - المنظومة المركبة للتطوير والابتكار (التنظيم)



١٢- الاجتماعات الابتكارية وقوة المشاركة

١ - جلسات العصف الذهني Brain Storming

٢ - استخدام قوة الإدارة والقرار.

٣ - تحفيز العاملين على المشاركة.

٤ - مراجعة خطوات الابتكار.

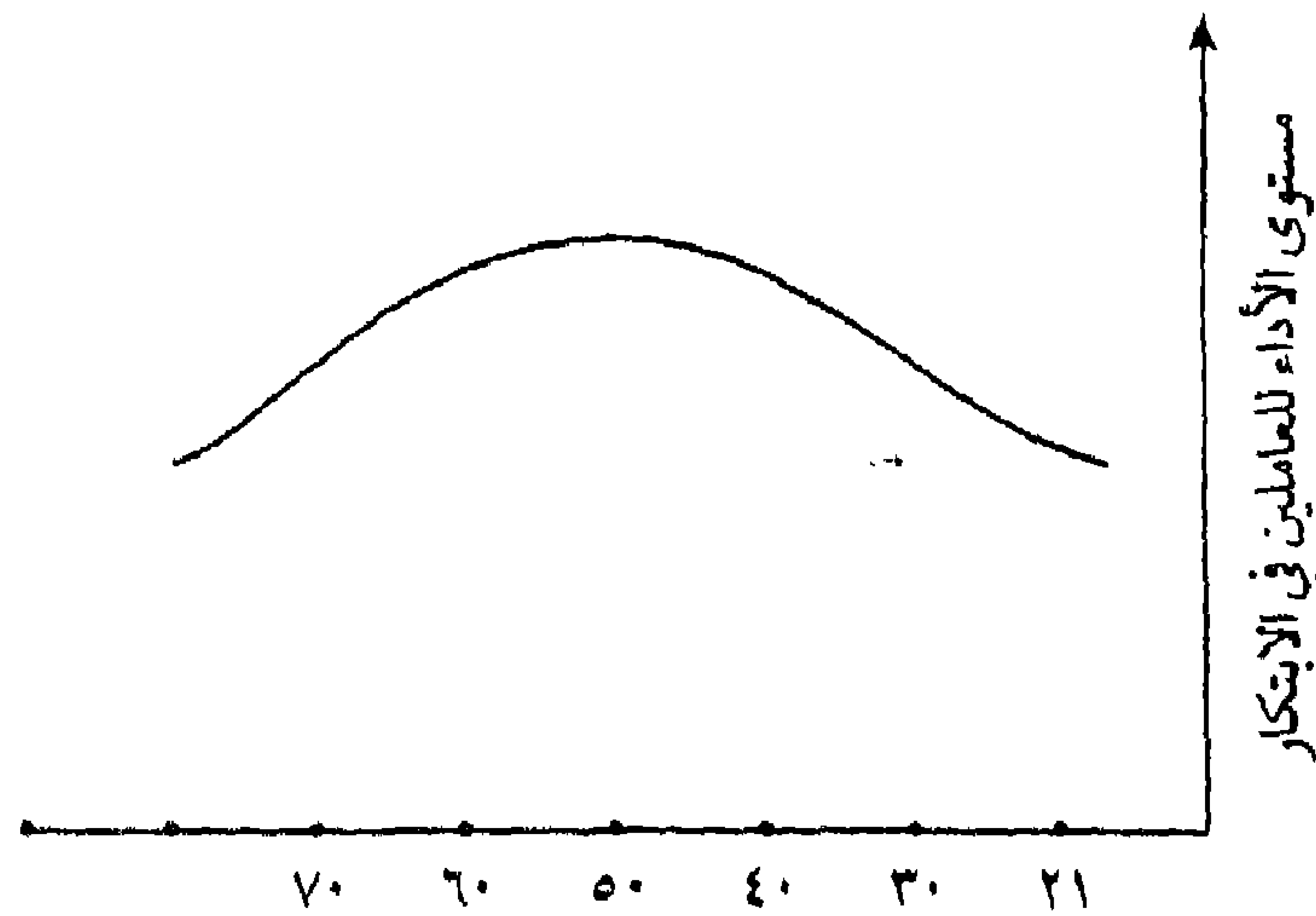
٥ - الاعتراف بحقوق المشاركين والمخترعين.

٦ - الاهتمام بالقرارات الجماعية.

٧ - تبادل المعلومات.

٨- التخطيط من الجانب الأيسر للعقل والإدارة من الجانب الأيمن (يراقب الجانب الأيسر في العقل الحركات في الجانب الأيمن - أما الجانب اليمن فيراقب حركات الجانب الأيسر)

١٣- علاقة أداء الابداع بالعمر:



١٤- علاقة الأعمار بتركيبة الوظيفة الابتكارية:



١٥- مقاييس استمرارية الابداع والابتكار بالمنظمات

١- التعلم المستمر .

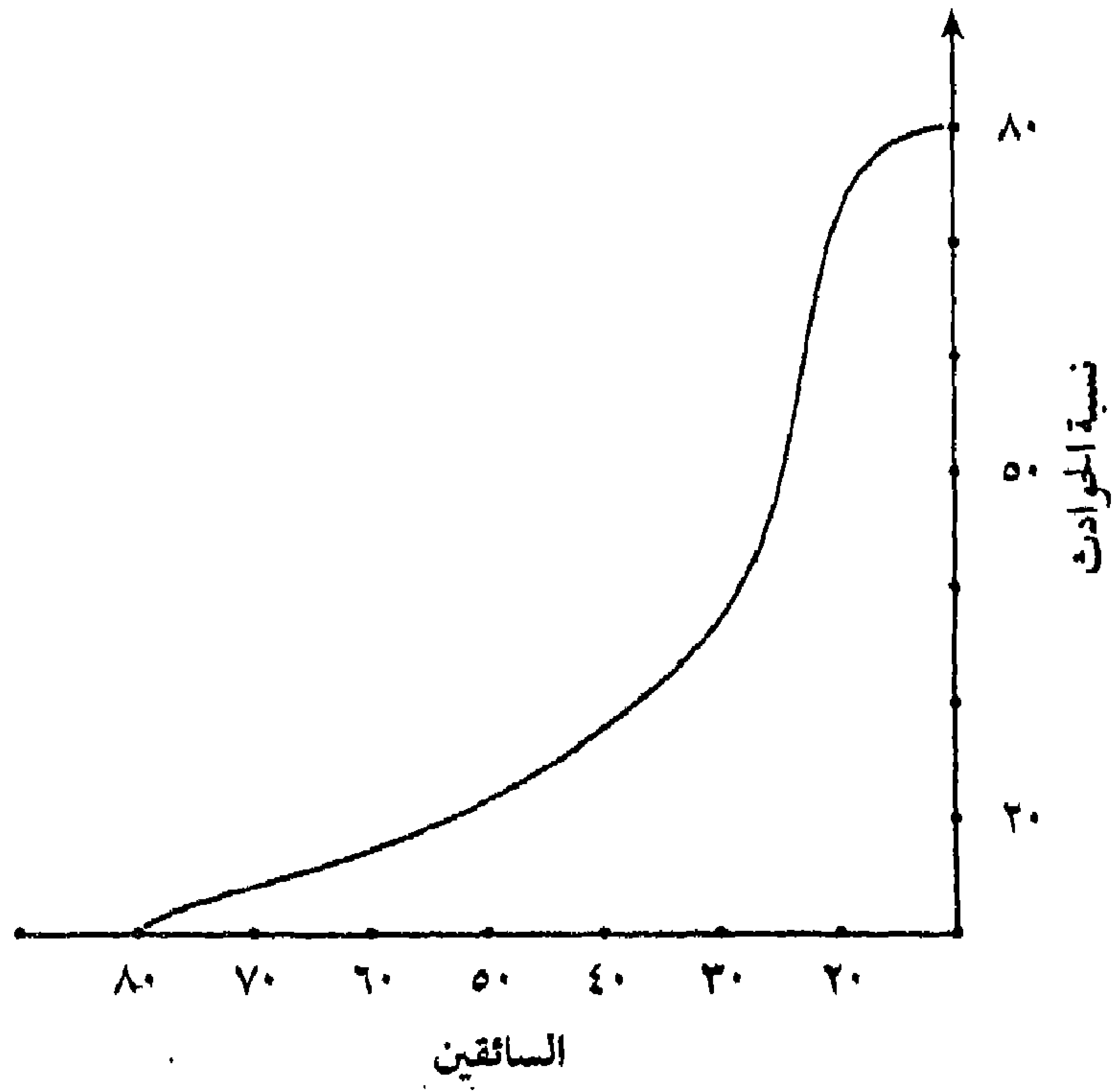
٢- الممارسات الفعالة للمديرين

٣- العمل مع الشعور بالمكسب والنجاح.

١٦ـ قاعدة بارتـو Pareto

٢٠٪- ٨٠٪

مثال: ٨٠٪ من حوادث المرور ترجع إلى ٢٠٪ من السائقين



الفصل الخامس

طرح الأفكار الجديدة لاكتشاف الموهبة

Stimulating New Ideas For Talent Discovery

الفصل الخامس

طرح الأفكار الجديدة لاكتشاف الموهبة

Stimulating New Ideas For Talent Discovery

يهدف الفصل الخامس إلى التعريف بكيفية طرح الأفكار الجديدة الابتكارية -وطريقة تمكين الموظفين وكيفية طرح الأسئلة للحصول على المعلومات - واختيار الأفكار الجديدة، ومراجعة الأفكار ودراسات الجدوى المتكاملة لتحديد مقبول أو رفضه الأفكار الجديدة لدعم الموهبة.

طرح الأفكار الجديدة لاكتشاف الموهبة

١- المقدمة

٢- اختيار الأفكار.

٣- مراجعة الأفكار

٤- مصادر الأفكار الجديدة.

٥- المناخ التنظيمي للإبداع.

٦- تسويق الأفكار الجديدة.

٧- استقصاء أدوار المبدعين.

٨- أساليب تنمية الإبداع.

تدريب القبعات الست.

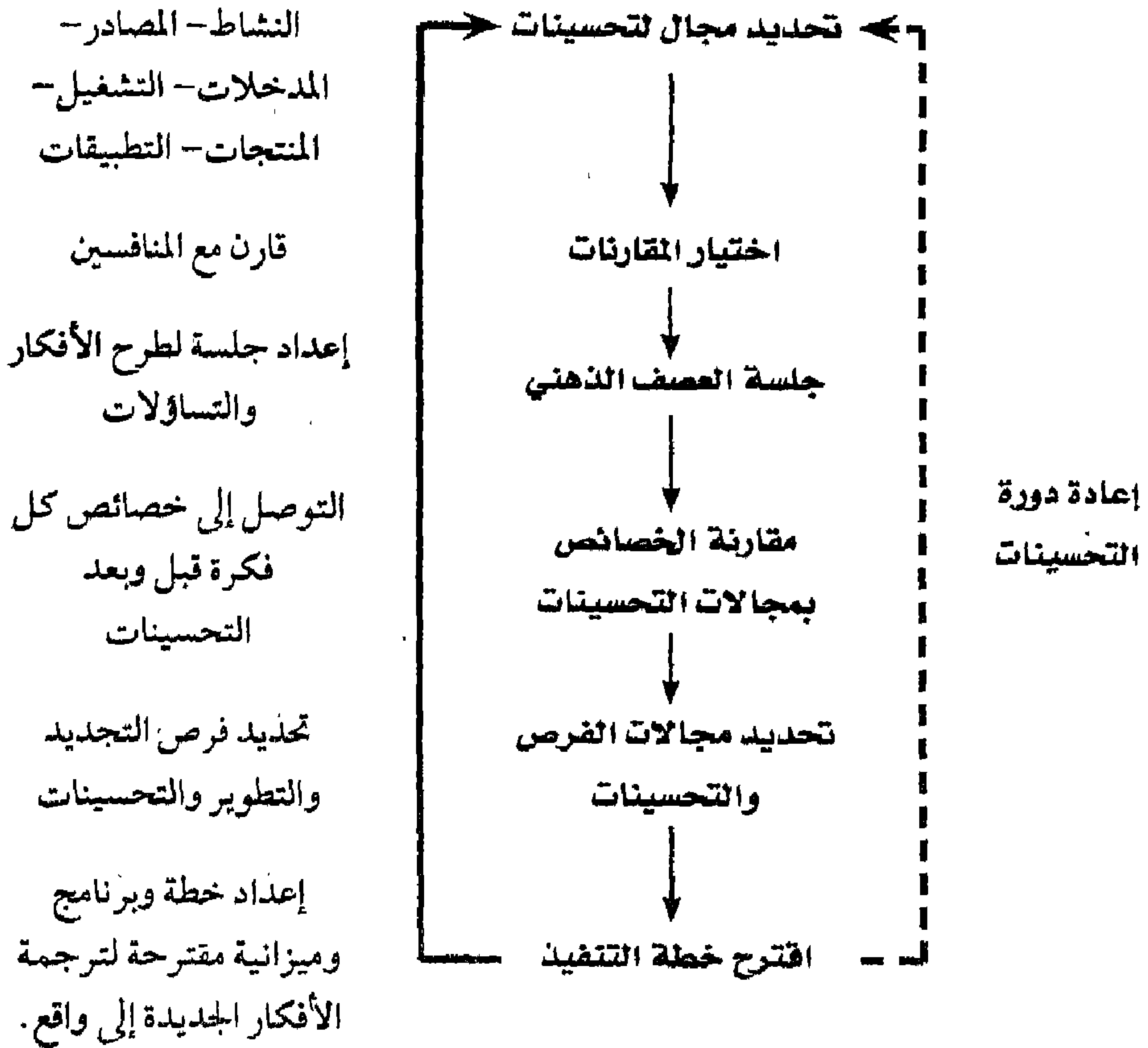
الموديول ٤

طرح الأفكار الجديدة

Stimulating Ideas (SI)

١-المقدمة

يجب تمكين العاملين لاقتراح حلولا جديدة عملية مع مراجعة تجارب المنافسين مع سؤال الأخرين عن المقترحات الممكن مناقشتها ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:



ويجب الإجابة على التساؤلات التالية:

أ - الأسئلة الإيجابية:

س١: لماذا نطبق الخطوات بالأسلوب الحالي؟

س٢: كيف يمكن علاج الموضوعات بأساليب جديدة؟

س٣: ما هي الفرص البديلة والجديدة؟

ب- الأسئلة التقليدية:

س١: ما هي الطريقة المفروض تطبيقها؟

س٢: كيف عالجت هذه المشكلة في الماضي؟

س٣: ماذا تفعل لو كنت مكاني؟

ويجب استخدام أسئلة تحقق تحديدا للأفكار المطبقة، كما يجب استخدام أسئلة مقفلة للحصول على معلومات جديدة إضافية كما يجب مراعاة آداب الحديث والسؤال لعدم إخراج الآخرين.

الأسئلة السبع لطرح وتقييم الأفكار الجديدة.

ماذا (تحديد المجال)؟

لماذا (تحدد الأهداف المنشورة)؟

كيف طريقة التطبيق العملي؟

متي التوقيت المناسب للتطبيق؟

أين مكان التطبيق؟

من تحديد أصحاب الأفكار الجديدة؟

لمن المستفيدون؟

٢- اختيار الأفكار Testing

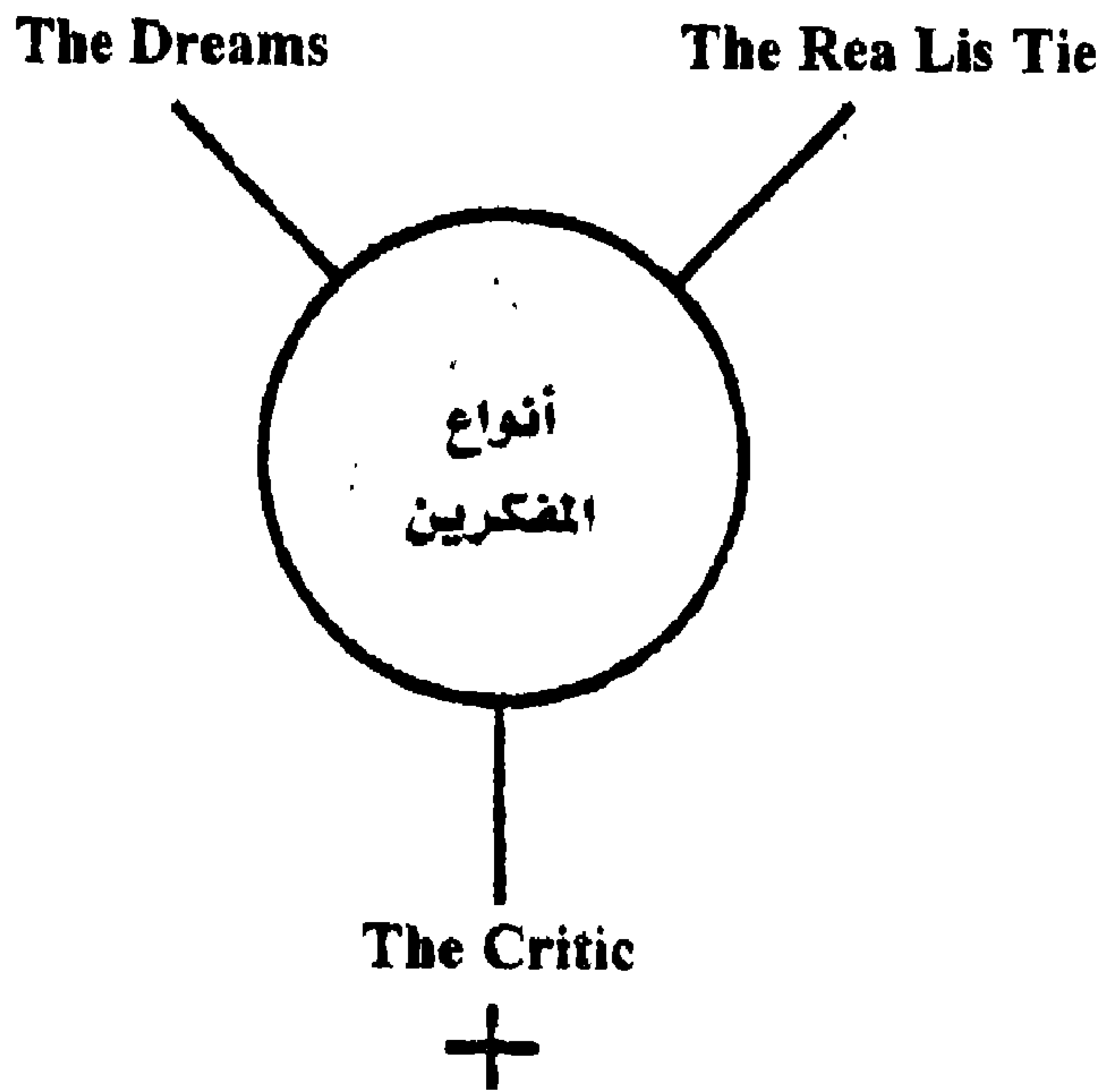


٣- مراجعة الأفكار:-

١- نقد الأفكار لفهم المضمون والهدف .

٢- قرر هل أنت واقعي أو ناقدا أو حالما.

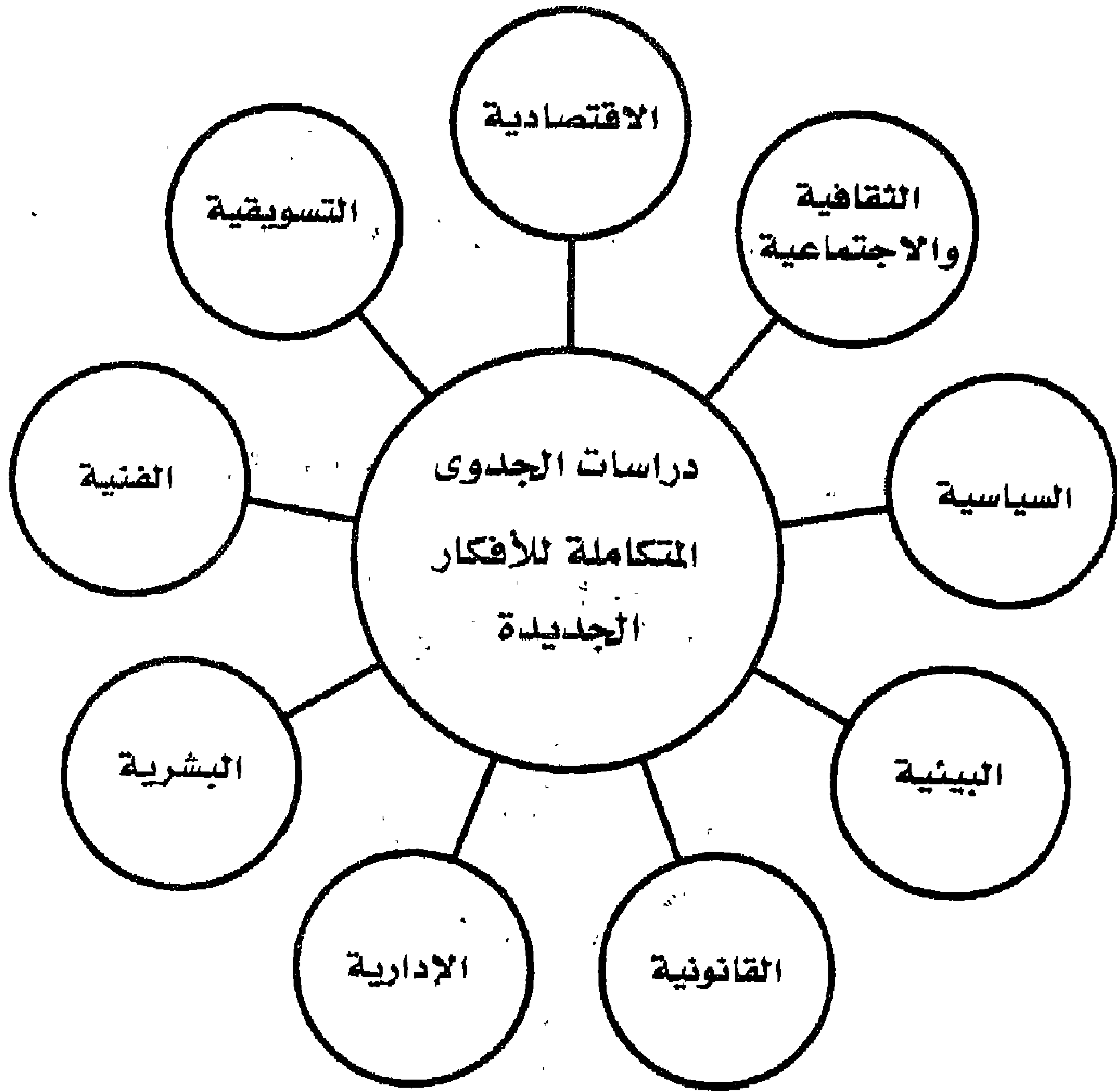
٣- تحقق من الأدوار التي يلعبها أعضاء فريق الابتكار.



المراجعة القومية للأفكار | وزارة البحث العلمي مراكز الأبحاث

المراجعة التنظيمية للأفكار | البحوث والتطوير الموازنات الخطط والبرامج المعايير دراسة الجدوى.

شكل يحدد محاور دراسة جدوي الأفكار الجديدة



ويجب دائما أن يكون $\frac{\text{المكاسب}}{\text{التكلفة}} > 1$

مصادر الأفكار الجديدة:

ويعد أهم مصادر الأفكار الجديدة لدى الموظفين بالمنظمات ما يلي: -

١- العملاء (المشترون والمستهلكون).

٢- العاملون (الفنيون والإداريون).

٣- المشرفون Supervisors

٤- رؤساء الأقسام والمديرون

٥- مديرو الفروع والمكاتب الخارجية.

٦- الاعلام والرأي العام.

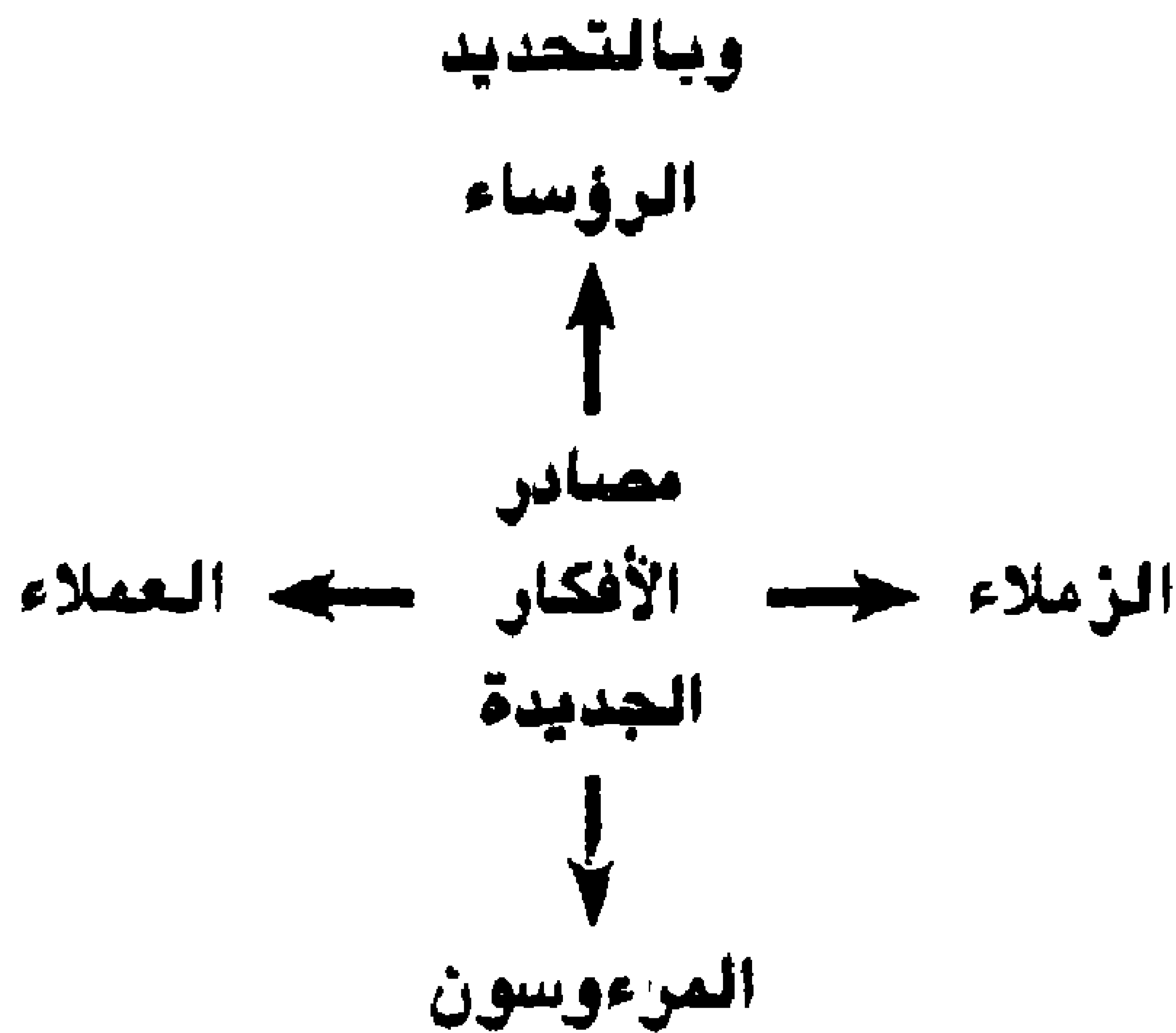
٧- تحليل الحوادث والتحديات والتهديدات.

٨- تحليل ضغوط العمل وأسباب الاحتراف الوظيفي.

٩- الدراسات والمسوحات الميدانية.

١٠-المجلات والصحف والأبحاث العلمية.

وبالتحديد



وعادة ما تلجأ المنظمات إلى فكرة إنشاء

بنك للأفكار الجديدة Think Tank

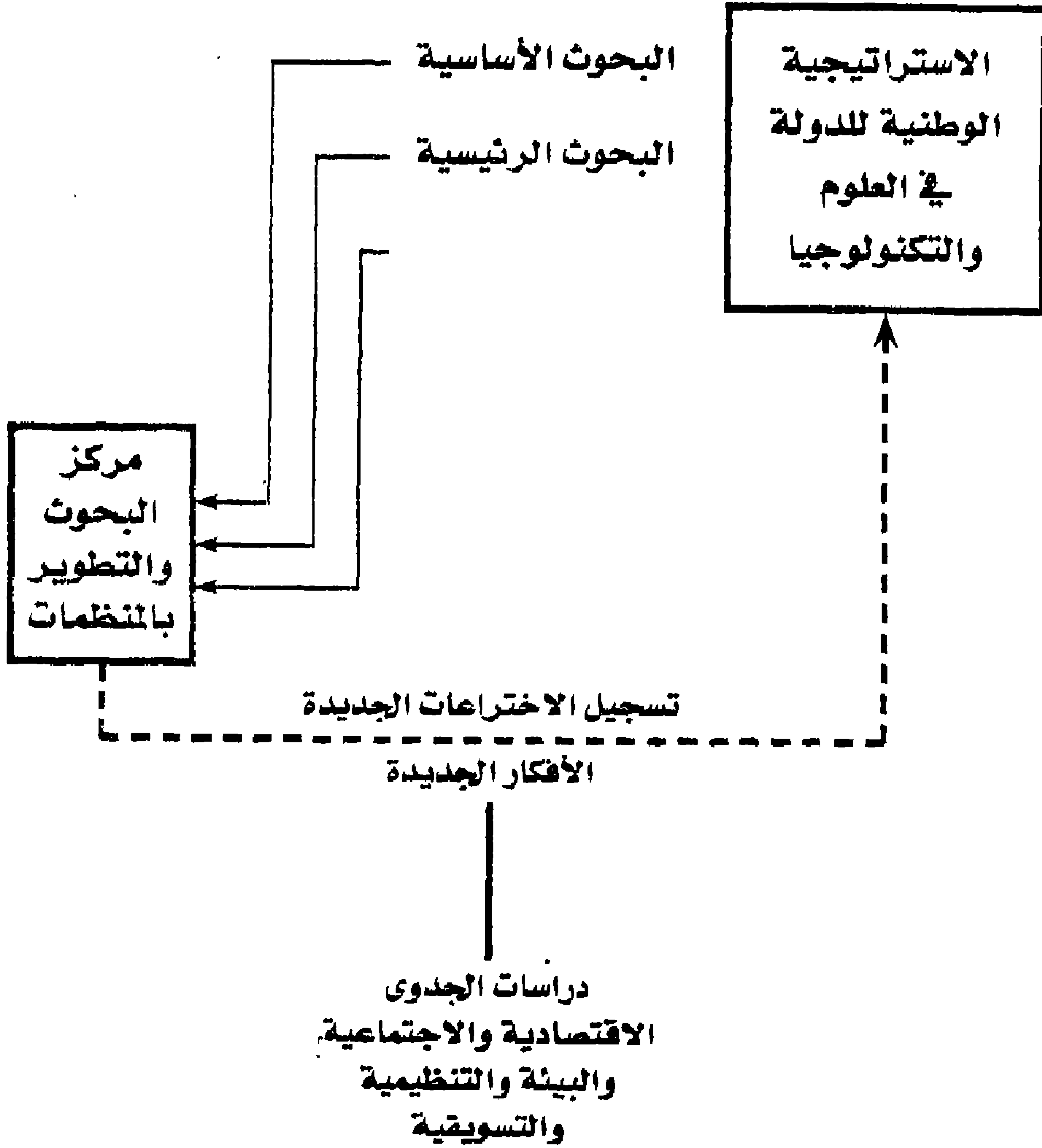
ويتم تحليل الأفكار الجديدة على النحو التالي :-

ج	ب	أ
أفكار مرفوضة بالكامل	أفكار مقبولة مع تعديلات	أفكار مقبولة بالكامل

كما يجب توفير منظومة للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على المشاركة في التحسينات المستمرة وتنمية الابداع.

الحوافز		—	+
	+	حوافز مرتفعة مع ابداع محدود +، —	+، + ابداع مرتفع نتيجة للحوافز المرتفعة
	—	غياب الحوافز لا يحقق الابداع —، —	—، + ابداع مرتفع مع حوافز محدودة

الابداع


علاقة العلوم والتكنولوجيا بالبحوث
والتطوير وطرح الأفكار الجديدة
البحوث الأساسية
البحوث الرئيسية
الاستراتيجية
الوطنية للدولة
في العلوم
والتكنولوجيا
مركز
البحوث
والتطوير
بالمنظمات
تسجيل الاختراعات الجديدة
الأفكار الجديدة
دراسات الجدوى
الاقتصادية والاجتماعية
والبيئة والتنظيمية
والتسويقية

٥- المناخ التنظيمي للإبداع

١- الحماس الشخصي.

٢- الرغبة في المشاركة.

٣- محاولات علاج الأمور الصعبة.

٤- التجارب العملية.

٥- الرضا الذاتي وأثبات الذات.

٦- إشباع الحاجات الإنسانية بطرق أفضل.

٧- الرغبة في التهديف.

٨- الحيوية والنمو.

٩- التصدي للتحديات و؟

١٠- البحث عن التميز المؤسسي.

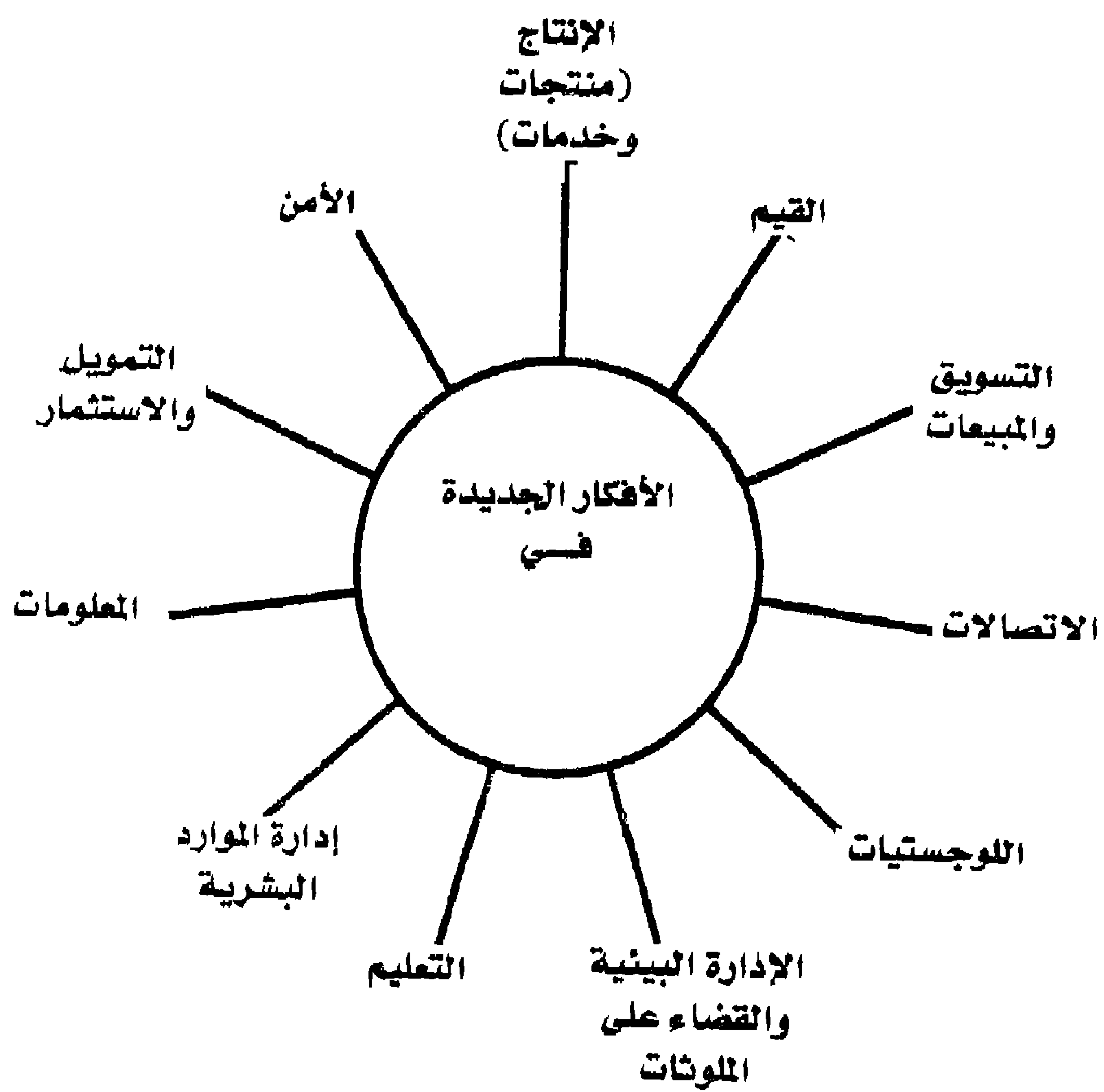
١١- تقديم المنح والمكافئات.

١٢- تقدير العمل المبدع.

١٣- الترقيات.

١٤- القبول من الإدارة العليا.

١٥- خدمة المجتمع.


الإنتاج
(منتجات
وخدمات)
الأمن
القيم
التمويل
والاستثمار
التسويق
والمبيعات
الأفكار الجديدة
فــي
المعلومات
الاتصالات
إدارة الموارد
البشرية
اللوجستيات
التعليم
الإدارة البيئية
والقضاء على
الملوثات

شكل يحدد أهم مجالات طرح الأفكار

مصفوفة طرح الأفكار الجديدة وروح الفريق

أنــــــا

أنت		لا أعرف	أعرف
	لا أعرف	**منطقة المجهول** وضياع فرص اكتشاف الأفكار الجديدة	**منطقة القناع** أنا فقط الذي يعرف الأفكار الجديدة
	أعرف	**المنطقة العمياء** أنا الوحيد الذي لا يعرف الأفكار الجديدة	**منطقة السلوك** الحر لطرح الأفكار الجديدة وروح الفريق

كيف اذن يمكنه بناء روح الفريق لقبول ومناقشة الأفكار الجديد؟

٦- تسويق الأفكار الجديدة

Commercia Lizatron Of New Ideas

+ ، + أفكار جديدة قابلة للتسويق والتطبيق التجاري وتفيد العديد من الناس	+ ، − أفكار قابلة للتطبيق التجاري مع حدودية المستفيدون	+	أفكار قابلة للتسويق والتطبيق التجاري
− ، + أفكار غير قابلة للتطبيق التجاري وقد تفيد أعداد كبيرة من المستفيدين	− ، − أفكار جديدة غير قابلة للتسويق وقد تفيد عدد محدود من المستفيدين	−	أفكار غير قابلة للتطبيق التجاري
+	−		

إعداد المستفيدون من الأفكار الجديدة

مناقشات

أعطي مثال لكل مربع وناقش الإجابات مع الزملاء

٧- استقصاء أدوار المبدعين

من فضلك سجل الدرجة المناسبة في الأعمدة التالية لكل عبارة من العبارات التي تنطبق عليه.

العبارات	منخفض الدرجات .مرتفع				
	١	٢	٣	٤	٥
١-شخصية المستكشف					
(البحث عن الحقائق والمشاعر والمعلومات)					
• حب المعرفة والاستطلاع					
• تحديد هدف الاستكشاف.					
• تحديد مجالات البحث					
• تحديد الأفكار الجديدة.					
• التركيز.					
• وضوح الأشياء.					
• الألمام بالتفاصيل.					
• الاهتمام بالصورة الكلية.					
• اختراق القبعات.					
• تجنب المخاوف.					
• اكتشاف الأفكار.					
• تسجيل الأفكار الجديدة.					
٢-شخصية الفنان					
• التكيف.					
• التحصيل.					
• المقارنة.					
• ربط الأشياء ببعضها.					
• الخروج عن القواعد التقليدية.					
• ممارسة الاختلاف أحيانا.					
• احتضان الفكرة.					

العبارات	منخفض الدرجات مرتفع				
	١	٢	٣	٤	٥
• النظر للأشياء بالمقلوب.					
٣- شخصية القاضي والحكم :مهارة التحكيم					
• تحديد العمل المتوقع.					
• تحديد إيجابيات الفكرة.					
• تحديد سلبيات الفكرة.					
• فرص نجاح الفكرة.					
• ماهي الخسائر المتوقعة.					
• ماهي الوقت المناسب للفكرة					
• ماهي الفرص المطلوب أثباتها.					
• ماهي النواحي الخفية الغير معلنه.					
• ماهي القرارات الحكيمة على الفكرة.					
٤- شخصية ال؟على الفكرة أساليب تنمية مهارة الإنجاز والتنفيذ					
• قدرات التنفيذ.					
• خطة تحقيق الهدف.					
• قياس لمواقف الفشل.					
• درجة احترام الغير لفكرتك					
• كيفية التغلب على العقبات					
• المهارات المتوفرة.					
• توفر الجهد والطاقة.					
• قوة مقاومة الصعاب.					
• الافتخار بالانتصارات					
• إمكانية التطبيق العملي					
الإجماليات					

٨- أساليب تنمية الابداع

يمكن تنمية الابداع لدى الموظفين بواحد أو أكثر بعد الأساليب التالية:

١-جلسات العصف الذهني: أطلاق حرية التفكير وتجنب النقد.

٢- الاسترخاء الذهني والبدني ليجدد الاسترخاء الذهني أسلوب التفكير الإبداعي.

٣- التركيز العقلي.

٤- الأسئلة الذكية.

٥- القبعات الست لتحسين التفكير

٦- أسلوب الأدوار الأربع

أسلوب القبعات الست للتفكير:

أي تقسيم التفكير إلى ٦ أنماط لكل نمط لون قبعة محددة وتساعد هذه الطريقة على تحويل المواقف السالبة إلى مواقف إيجابية ، والمواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة.

القبعة البيضاء ← وترمز إلى التفكير الحيادي (الموضوعية

القبعة الحمراء ← وترمز إلى التفكير العاطفي (العاطفية)

القبعة السوداء ← وترمز إلى التفكير السلبي

القبعة الصفراء ← وترمز إلى التفكير الايجابي

القبعة الخضراء ← وترمز إلى التفكير الابداعي

القبعة الزرقاء ← وترمز إلى التفكير الموجه

تدريب القبعات الست

حدد لون القبعة التي يرتديها المتحدث عندما يقول ما يلي :-

لون القبعة	العبارات
	١. إعطني درجات الطلاب الراسبين في إدارة الإنتاج
	٢. أعتقد أن هناك خطأ في نسبة الإصابة بمرض القلب.
	٣. سمعت أن عميد الكلية يفضل العاملين في قسم الأحصاء
	٤. لا تسألني عن السبب، فأنا لا أفضل تلك المعاملة.
	٥. اعني لا أرغب في مقابلة ذاك لإخساسي تزايد تدخله
	٦. أنا عرفت أن هذا العامل يتقاضى مبالغ طائلة ولا أرغب حضوره
	٧. سوف تنخفض الأسعار بشدة بعد الانتخابات.
	٨. كل ما تقوله الآن هو مجرد أفتراض
	٩. ماذا لو جعلنا أطارات السيارات مربعة.
	١٠. هذا ليس التفسير الوحيد المحتمل لكل ما حدث.
	١١. لا أعتقد أن خفض الأسعار سيزيد المبيعات
	١٢. أرى خطورة في الاستمرار في هذا العمل بدون تغيير
	١٣. هل هذه الفكرة قانونية
	١٤. أعتقد أن المدير لن يأخذ بوجه نظرنا
	١٥. أن هذه المراجعة السريعة تتحقق نجاح ١٠٠٪
	١٦. هناك أراء عديدة تطبيق الأداءولكن كيف يمكن اختيار أفضل طريقة
	١٧. دعونا نركز على ما يريده الأعضاء من المناقشة بالضبط.
	١٨. أن نصف الكوب ليس فارغا ولكن نصفه الأخر ممتلئ
	١٩. ليس هناك مجال لعدم التأكد، فالموقف واضح.

لون القبعة	العبارات
	٢٠. سنحاول ادخال بعض الأفكار كل هذه المشكلة.
	٢١. التي أود أقترح أسلوب آخر لزيادة الإيرادات
	٢٢. أن هذه السلعة لا تناسب الفرص الذي أتيحت من أجله.
	٢٣. لماذا لا نضع أسماء الموظفين الكسالى في قائمة مستقله
	٢٤. لا أرغب في تدريب هؤلاء لأني أعرض أنه لا فائدة.
	٢٥. أعتقد أن هذه ليست النظرية الصحيحة لأنها معقده
	٢٦. هذا موقف غير عادي ممكن أين نبدأ؟ وماذا نناقش
	٢٧. دعنا نلخص ما أنجزناه حتى الآن.
	٢٨. هل نوافق مجيبا على تلك الخلاصة
	٢٩. أنا أسف هذا التفكير أسود وغير مناسب حاليا
	٣٠. أنا لا أستطيع العمل مع حسن ،أنه يستفذني.

مفتاح التدريب

١- أبيض (طلب معلومة)	١٦- أزرق (تحليل)
٢- أبيض (تصحيح)	١٧- أزرق (توجيه)
٣- أبيض (نقل معلومة)	١٨- أصفر (تفاؤل) أو أحمر (شعور)
٤- أحمر (شعور)	١٩- أصفر (تفاؤل
٥- أحمر (شعور)	٢٠- أزرق (توجيه)
٦- أصفر (تفاؤل)	٢١- أخضر (إبداع)
٧- أصفر (تفاؤل)	٢٢- أسود (نقد)
٨- أزرق (توجيه)	٢٣- أسود (تشاؤم)
٩- أخضر (إبداع)	٢٤- أسود (تشاؤم) أو أزرق (حكم)
١٠- أزرق (حكم)	٢٥- أزرق (توجيه)
١١- أسود (تشاؤم)	٢٦- أزرق (تلخيص)
١٢- أسود أو أزرق (توجيه)	٢٧- أزرق (تلخيص)
١٣- أبيض (طلب معلومة)	٢٨- أزرق (توجيه)
١٤- أسود (تشاؤم)	٢٩- أزرق (توجيه)
١٥- أصفر (تفاؤل)	٣٠- أحمر (شعور)

الفصل السادس

دور المواهب في التحسينات المستمرة

الفصل السادس

دور المواهب في التحسينات المستمرة

١- مراجعة العمليات لتنمية الموهبة.

٢- تقييم الموهبة.

٣- قياس القدرات الابتكارية (تدريب عملي).

٤- ورشة عمل تحسين الابداع.

٥- خطوات برنامج تحسين الابداع.

٦- خصائص الموظف المبدع.

٧- علاقة العقل البشري بالإبداع.

٨- الإدارة الاستراتيجية والموهبة.

يهدف هذا الفصل إلى طرح كيفية تطبيق التحسينات المستمرة والابداع في الواقع التطبيقي. وشرح كيفية استخدام الأدوات المختلفة لتحقيق العمليات، وتعقيم الابداع لدى الموظفين. وأخيرا عرضه تدريب عملي لقياس قدرات الفرد الابتكارية في العمل مع ورشة عمل لتحقيق الابداع لدي الموظفين.

دور المواهب في التحسينات المستمرة .C.I.C

١- مراجعة العمليات الموهبة:-

استخدم أدوات مراجعة العمليات والقيمة

الأدوات	المراحل	القرار
إعادة هندسة العمليات	- اختيار العملية	- التطبيق على أحد العمليات
BPR	- اختيار الفريق.	- اشتراك الأعضاء
	- تحديد الخطوات	- خريطة التدفق
	- تحديد مجالات المراجعة	- تحديد الفجوات
	- اختيار الهدف	- طرح العمليات الجديدة.
	- التوصيات.	- شرح الأفكار المقترحة
	- المراجعة.	التعديلات الجديدة
إعادة هندسة القيمة	- اختيار المنتج.	- مراجعة المنتج
Value	- تحديد الفريق.	- استطلاع الأداء
Reengineering	- مناقشة المنتج.	- مجالات المراجعة.
	- توفير المعلومات.	- توفير معلومات المنتج.
	- المراجعة.	- مجالات التحسينات.
	- التغييرات المتفق عليها.	- تحليل التغيرات.
	- التوصيات	- تحديد الإصلاحات.

٢-تقييم الموهبة

١- تشجيع الموظفين على التغيير والابداع والتحسينات المستمرة .

٢- الاعتراف بأن العرض للأفكار سوف يؤدي إلى فقل الأفكار الجديدة.

٣- مساعدة الموظفين على طرح أفكار جديدة لتحسين العمليات.

٤- راجع النتائج المتوقعة من تطبيق الابتكارات.

٥- راجع مقترحات من جميع النواحي (الإنتاجية - التسويقية- المالية- الإنسانية- البيئية- الإدارية- السلوكية...).

٦- ترتبط قوة الفريق قائد الفريق.

٧- استخدم التغذية العكسية في تحسين وتنمية المهارات.

٨- تجنب أخذ النقد شخصيا.

٩- قياس الأداء المحتمل من تطبيق الابداع والابتكار.

١٠- راجع الخطة والموازنة والبرامج الخاص بالابتكار.

٣- تدريب على قياس الموهبة الابتكارية:

من فضلك أوضع الرقم المناسب أمام كل عبارة:

١=نادرا، ٢=أحيانا، ٣=غالبا، ٤=دائما.

العبارات	الإجابات البديلة			
	١	٢	٣	٤
١- أنا على يقي بالفرق بين التفكير المنطقي والابتكاري				
٢- التواصل إلى أفكار ابتكارية يوميا.				
٣- استخدام الآن أساليب ابتكارية لتطوير طريقتي في التفكير.				
٤- أنا على وعي بالقصور الذاتي وأعرف كيف أتغلب عليه.				
٥- غالبا ما أناقش الأساليب التقليدية في العمل بفرض التطوير.				
٦- أنا أواجه مشكلة صعبة -ولكن اعتبرها تحديا وليس كعقبة.				
٧- أنا متأكدة من قدرتي على الخروج من الصندوق لسهولة التصرف.				
٨- أنا جيد في قدراتي على التفكير للبحث عن حلول ابتكارية بديلا عن القديمة.				
٩- عادة ما استيقظ كل صباح بأفكار وحلول جديدة للمشاكل التي أواجهها.				
١٠- دائما ما أجد الوقت للتفكير الابتكاري قبل التحليل المنطقي للأفكار.				
١١- أراجع العمليات والإجراءات دوريا وليس قبولها فقط.				
١٢- اعتقد أن الغير ممكن .... ممكنا في حالة الحاجة الملحة.				
١٣- لا أشعر بحرج في طرح أفكار جديدة				
١٤- اطرح دوريا الأسئلة للتأكيد من واقعيتها.				
١٥- أنا غالبا ما أستمع لأفكار الآخرين.				
١٦- دائما ما أخذ الفرص لأداء أعمال جديدة				
١٧- أتقبل أن لدي الغير صعوبات في طرح أفكار جديدة				
١٨- دوريا أحاول تخيل أهدافي مما يساعدني على حل المشكلات.				
١٩- أستخدم الحواس الخمس بسعادة في أداء عملي.				

العبارات	الإجابات البديلة			
	١	٢	٣	٤
٢٠- أنقذ القرارات التي أشعر أنها سوف تحسن النتائج.				
٢١- أحيانا أشعر أن العاملين معي يأخذون أفكار بشكل مهدد				
٢٢- استمر في البحث عن أفكار جديدة مع البحث عن حلول أفضل.				
٢٣- أرى قيمة الحلول الابتكارية عند حل المشكلات.				
٢٤ اعتقد أن العادات الجيدة قد تقف أمام الابتكار والتجديد.				
٢٥- أسعى إلى تبني أساليب جديدة أسبوعيا لأداء عملي.				
٢٦- اعتقد أنه من الضروري التكيف مع الأوضاع لضمان البقاء				
٢٧- أنا أعرف أن كوني مبتكرا يجعل موقفي غير محبوب لدي الغير.				
٢٨- دائما ما أسال الأخرين عن رأيهم قبل اتخاذ القرارات.				
٢٩- اعتقد أنه من السهل لأي فرد أن يكون مبتكرا				
٣٠- اعتقد أنه من الضروري أخذ إجازة لأكون مبتكرا.				
٣١- اعتقد أن العاملين خارج دائرة الابتكار يمكن إضافة شئ				
٣٢- أشعر بالفخر لكوني مبتكرا.				

٤- ورشة عمل لتحسين الموهبة لدي الموظفين:

القوي المعوقة الهابطة المانعة للموهبة

درجة التأثير

5

4

3

2

1

الموهبة

5

4

3

2

1

القوى الدافعة الحالية للموهبة

خطوات برنامج تحسين الموهبة:

١- القضاء على نقاط التهديدات والسلبيات حتى=صفر.

٢- تعظيم قيمة نقاط القوة الحالية لتصل إلى الأقصى.

٣- إبداء بأصغر قيمة من القوى الدافعة.

٤- حدد عناصر برنامج تحسين الإبداع :

- تحديد مجالات الإبداع.
- تحديد مجموعات الموظفين.
- تحديد الخطة.
- اقتراح الموازنة.
- تحديد البرامج.
- تحديد الجدول الزمني.
- التطبيق التجريبي.
- المعايير.
- النتائج.
- تقييم الأداء.
- إعادة التخطيط.

٧- علاقة العقل البشري بالإبداع:

١- العقل هو مركز الابداع.

٢- يستخدم العقل الحواس الخمس في التواصل مع المتغيرات المحيطة لاكتشاف فرص الابداع:

- البصر
- السمع
- اللمس
- الشم
- التذوق

٣- العقل الفطري

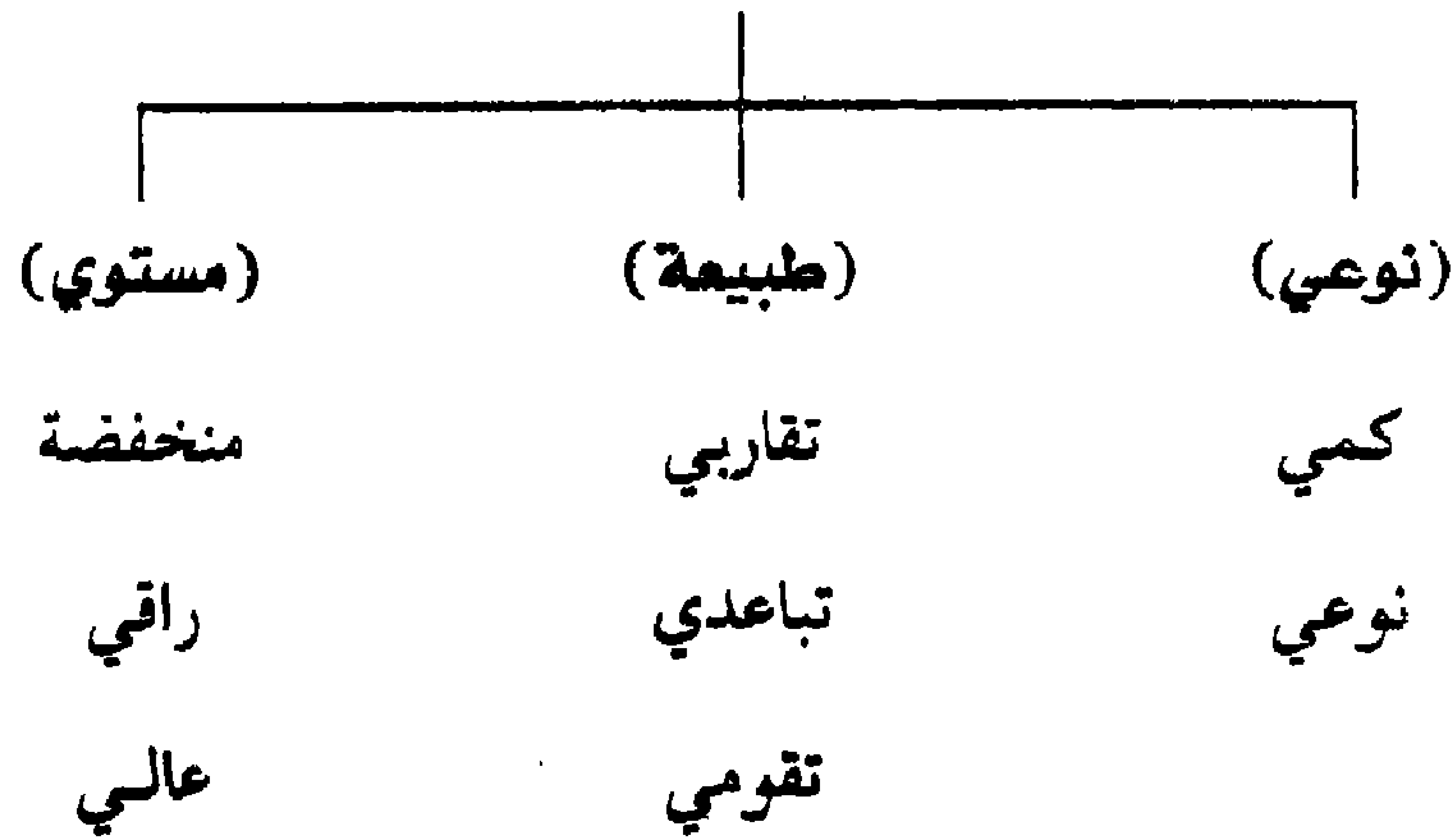
٤- الطرف الأيمن للعقل ←—— العمليات الإدراكية المرئية الشكلية:

- المنطقة الحسية
- منطقة التخيل
- منطقة السماع
- منطقة الأبصار
- منطقة الضحك
- منطقة التذوق
- منطقة التسميه

٥- المنطقة اليسرى للعقل ←—— ذات العمليات الإدراكية السمعية واللفظية:

- منطقة حركة الأطراف.

- المنطقة الحركية – النفسية
- منطقة تعبير الوجه
- المنطقة الفكرية
- منطقة التكلم
- منطقة الشم
- منطقة التفسير
- منطقة التكلم
- منطقة الخبرات الجسمانية
- ضبط الكلام
- التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية.



١- التفكير الكلي	←	القدرة على تقديم أكبر قدر من الأفكار السلمية في وحدة الزمن لمشكلة ما
٢- التفكير النوعي	←	المرونة في عملية التفكير والتحرر من الجمود
٣- التفكير التقاربي	←	يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة
٤- التفكير التباعدي	←	طرح بدائل عديدة لاحتمال نجاح أحدها.
٥- التفكير التقويمي	←	طرح طول مع أدله للتقويم
٦- التفكير المنخفضة	←	يعتمد على المستويات الذهنية المنخفضة قبل التذكير والحفظ والاسترجاع
٧- التفكير الراقي	←	يعتمد على العمليات الذهنية أكثر مثال التحليل والتركيب والتفسير وفرص الفروض والتقويم.
٨- التفكير العالي	←	يعتمد على النقد والتأمل والابداع
٩- التفكير التحليلي	←	يعتمد على قواعد علم المنطق والاستدلال المنطقي والاستنباط (تحكيم العقل).
١٠- التفكير المثالي	←	يعتمد على التفكير والقيم والمبادئ والأخلاف.
١١- التفكير التركيبي	←	يعتمد على التفكير المقارن وتحديد مزايا وعيوب كل نوع من المقارنات

٨ -الإدارة الاستراتيجية والموهبة

١- تكافل التكنولوجيا والاستراتيجية :-

أ - التجديدات التكنولوجية

ب- استراتيجية التجديدات التكنولوجية.

٢- تصميم وتطبيق الاستراتيجية التكنولوجية :

- الثورة التكنولوجية
- المركب الصناعي.
- المركب الاستراتيجي

٣- تنمية القدرات التجديدية للمؤسسات:

- الموارد التنظيمية الداخلية.
- الموارد الخارجية.

٤- استراتيجية التنفيذ :

- تطوير المنتجات الجديدة
- بناء القدرات والجدارات
- التحديات

أ - التجديدات التكنولوجية

١- التكنولوجيا أحد المدخلات التنظيمية

٢- الاستعادة بشركات التكنولوجيا المتقدمة

٣- ضرورة الربط بين الاختراعات والاكتشافات والتكنولوجيا.

٤- الاختراع هو الوصول لما لم يكينه موجودا من قبل.

٥- يعتبر الاختراع والاكتشافات نتيجة للعمليات الابتكارية.

٦- تشير التكنولوجيا إلى المعرفة النظرية والعملية والمهارات التي يمكن استخدامها لتنمية المنتجات والخدمات والإنتاج ومنظومات التوصيل (أي التكنولوجيا التي ينعكس على مشاركة العاملين وأرضا المستهلكين).

٧- تشمل التجديدات التكنولوجية كلا من الحسابات والموبايل والأنترنت والليزر والتكنولوجيا الطبية وغيرها:

العالم الفني ⇄ المنظمات التكنولوجية ← العالم التجاري والأسواق

= القدرات الإدارية+ الاكتشافات الجديدة +الاكتشافات التكنولوجية + الاهتمامات الإنسانية والسلوكية.

ب- السياسات التكنولوجية والاستراتيجيات التنافسية

الأنشطة البحثية - الأنشطة التنموية والتطويرية - عمليات إعداد المنتج - أنشطة تطوير الأسواق.

	قيادة السوق	تمييز المنتجات	قيادة تكلفة قطاع من السوق	التمييز القطاعي للأسواق
(١) التغير التكنولوجي للمنتجات	تخفيض التكلفة تيسير النقل	تحسين الجودة وخفض التكلفة	تحديد معايير الأداء	تحقيق تطبيقات قطاعية لدعم العملاء
(٢) التغير التكنولوجي	تحسينات منحني المعرفة تحقيق اقتصاديات الحجم والتشغيل	دعم مراقبة الجودة، تحسين الجدوله وسرعة التوصيل	دعم قطاعات جديدة من السوق	تحقيق تطبيقات قطاعية لدعم العملاء تحين معدلات الأداء

ج- التكنولوجيا وسلاسل القيمة للشركات

اللوجستيات الداخلية	العمليات الداخلية	اللوجستيات الخارجية	التسويق والبيع	الخدمات
• تكنولوجيا النقل	تكنولوجيا المنج	تكنولوجيا النقل	تكنولوجيا الأعلام	اختبارات الاتصالات والمعلومات
• تكنولوجيا متدله المواد	تكنولوجيا المواد	المواد التعبئة	أوديو - فيديو	
• تكنولوجيا التخزين	الألات والمعدات	الاتصالات		
• تكنولوجيا الاتصالات	مناولة المواد التعبئة والتغليف	المجلومات		
• تكنولوجيا نظم المعلومات	اختيارات الصيانة			

د- مراجعة القدرات التطويرية التجديدية

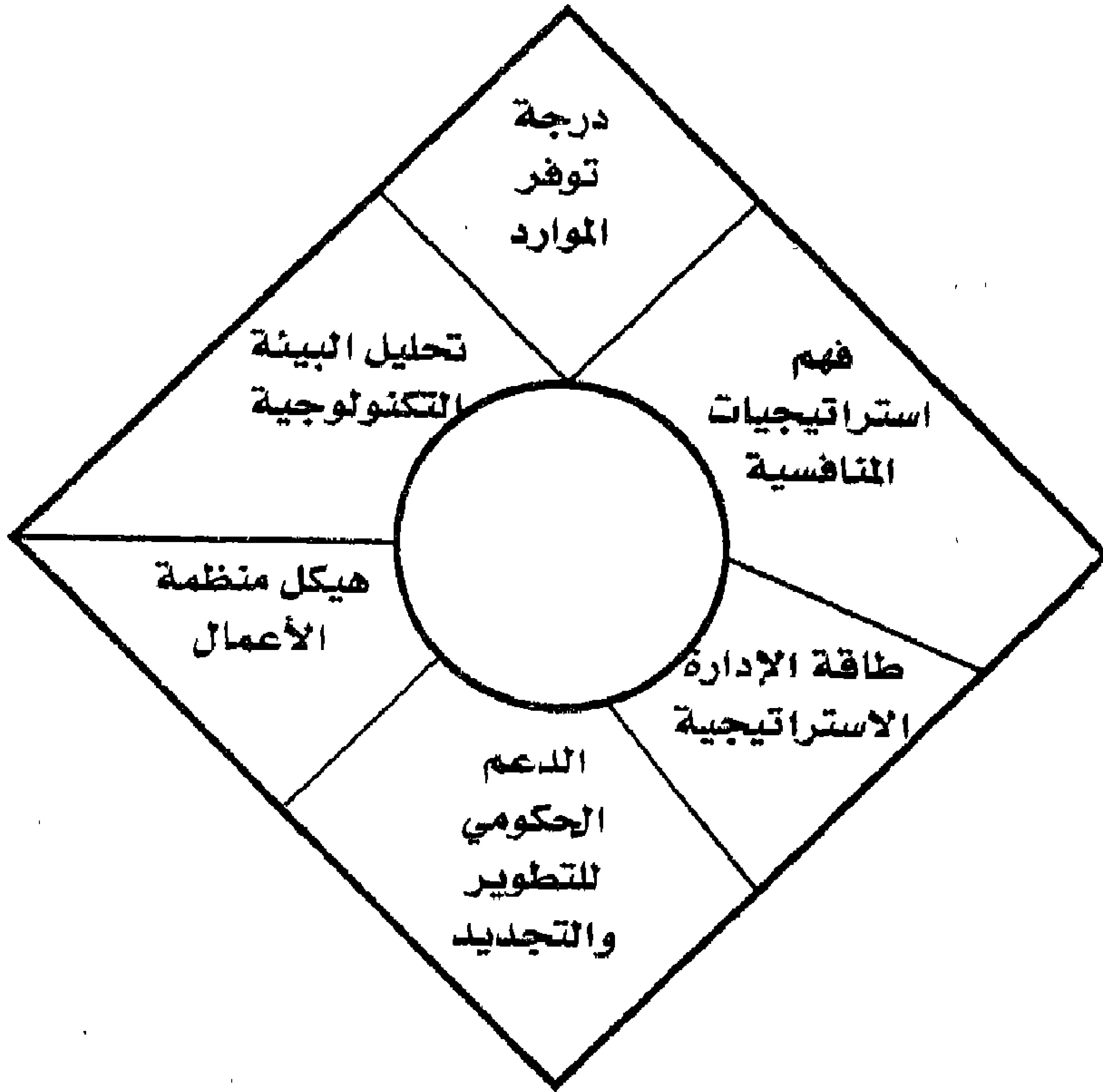
١- مستوي البحوث والتطوير

٢- استراتيجيات المناقصين

٣- البيئة التكنولوجية

٤- إدارة البحوث والتطوير

٥- استراتيجية التطوير



قيود تطبيق التكنولوجيا والابتكار والتجديد

- القيود الحكومية والاجرائية
- الاختناقات التي تواجه التطبيق التجاري للتكنولوجيا

	المبادر المجدد المطول	التابع
المكسب	١ شركة مجموعة مؤمن	٢ شركة مجموعة الشبراوي
الخسارة	٣ شركة دايت كولا	٤ كوداك

محاور الحصول على المنتجات الجديدة

١- أداء المنتج

٢- تكلفة الحصول على المنتج

٣- خصائص سهولة استخدام المنتج

٤- تكلفة التشغيل

٥- نسبة الأعطال

٦- سهولة الحصول على الصيانة

٧- درجة التطابق في التشغيل

عناصر النجاح في التجديدات

١- درجة تركز البحوث والتطوير

٢- المرونة والتكيف

٣- تماسك المنظمة: الاتصالات - تداول الوظائف - تكامل الأدوار

٤- التوظيف طويل المدي.

٥- ثقافة دواء الأعمال

٦- الشعور بالاحترام والتقدير

٧- دور الإدارة العليا.

تقييم التطبيق العملي للاستراتيجية التكنولوجية

١- الطاقة التكنولوجية ← الاستراتيجية التكنولوجية ← الخبرات العملية

٢- الاختيار التكنولوجي

- قيادة التكنولوجيا
- توقيت دخول التكنولوجيا
- تراخيص التكنولوجيا
- سلاسل توريد التكنولوجيا

٢- نماذج الاستراتيجية التكنولوجية

المجالات / المحاور	البحث عن مصادر خارجية	تنمية المصادر الداخلية	تنمية المنتجات	تنمية العمليات	الدعم الفني
توقيت دخول التطبيقات					
سلاسل التوريد					
الالتزام بتوفير المواد					
التطابق التنظيمي مع التكنولوجيا					

أنواع الثورة التكنولوجية

١- تكنولوجيا الأنترنت والفيس بوك

٢- صناعة الليزر

٣- تغيير قاعدة المستهلكين

٤- صناعة الاتصالات

٥- النانو تكنولوجي

٦- تكنولوجيا إنسانيات التكنولوجيا

٣- خمسة طرق لبدء التجديد الاستراتيجي

١- إعادة تعريف النشاط أو المشكلة.

٢- إعادة تعريف العملاء والوسطاء والعاملين والمنافسين

٣- إعادة تعريف نوع المنتجات والخدمات المطلوب انتاجها

٤- إعادة تعريف الجدارات والقدرات التنافسية للمؤسسة

٥- بدء عملية التفكير عند نقاط حوار مختلفة.

ماهي النماذج العقلية الممكن استخدامها؟

الإجراءات- القواعد- العادات - العقلانية-

الحكمة التقليدية- العملاء - ذاكرة الخبرة السابقة

٤- قائمة ابتكار أفكار جديدة

- Adapt
- Modify
- Magnify
- Minify
- Substitute
- Reassange
- Revesse
- Combine

٥- المتغيرات المرتبطة بالابتكارية

١- أعلى مستوي للذكاء

٢- الثقة بالنفس

٣- التحفيز والدافعية.

٤- الإصرار على النجاح.

٥- تحديد نسب ال؟ وعدم التأكد المسموح بها

٦- عدم التقليدية

٧- الابتكارية واكتشاف الأشياء الجديدة الأصلية

٨- الوعي والتوعية

٩- التحقق من المصداقية

١٠- حضانات التفكير الإبداعي

١١- المقارنات التطويرية

٦- التطبيقات العملية للتجديد Innovation

- مؤشرات التغيير
- مصادر التجديد والتحسينات المستمرة
- النجاح غير المتوقع
- الفشل غير المنظور أو المتوقع.
- المعرفة
- مبادئ التجديد
- شروط التجديدات الناجحة

- **مؤشرات التغيير**

النجاح أو الفشل غير المتوقع- التغير في النشاط التجديد المطلوب لإشباع حاجات محددة.

- **مصادر فرص التجديد:**

تغيرات السكان - تغيرات الادراك والمفاهيم- المعرفة الصافية العلمية وغير العلمية

- **النجاح غير المتوقع:**

تعديل المنتج الحالي في الطلب والمعلومات والخدمات والاعلام والسياحة والتعليم والتدريب.

- **الفشل غير المتطور أو المتوقع:**

الفشل- الأخطار -فرص التحسينات والتجديد غياب الربط بين العناصر -إعادة تعريف الأهداف -خصائص الحل الأمثل - الأساليب المثالية للحل.

- **مبادئ التجديدات الناجحة:**

المنظومية- التجديدات المدركة والعلمية- البساطة والتركيز- البداية السهلة- التوجيه القيادي.

- **الشروط الثلاث:**

التجديد يعني العمل- يركز على نقاط القوة- ذو تأثير على المجتمع ويؤثر في سلوك المجتمع.

٧- خصائص المبتكر المبدع

١- خاصية القدرة العالية على التفكير الإبداعي بوصف التجديد.

٢- خاصية التفكير لفترات طويلة.

٣- توفر الملاحظة الدقيقة لكل الموضوعات.

٤- القدرة على التلخيص والتفكير والتأمل الذهني والنقد البناء

٥- توفر الاستقلالية في التفكير

٦- القدرة على التكيف بسرعة

٧- التفاؤل .

٨- الثقة في النفس

٩- قوة الإدارة.

١٠- الطوح العالي.

١١- الصراحة والاستقلالية.

١٢- الشجاعة والصبر

١٣- الانفتاح على التجارب الإنسانية المحلية والخارجية

٨- شروط الابداع

الأصالة	Oiginalitg
الطاقة	Fluency
المرونة	Flexib?
الحساسية	Sens‹tivity
الانقباضية	Elaboration
القبول	Acceptance

الفصل السابع

أنماط التفكير الإبداعي وتنمية المواهب

١- الرؤية
٢- محاور القدرات الفكرية
٣- استقصاء تنمية الابداع
٤- فهم الابداع والابتكار
٥- مزايا التفكير الإبداعي الابتكاري
٦- أهمية عملية الابتكار والابداع
٧- استقصاء قياس قدراتك الابتكارية
٨- تطبيقات الموهبة
٩- مجالات الابداع الإداري

الفصل السابع

أنماط التفكير الإبداعي وتنمية المواهب

هدف الفصل السابع

التعريف بالإبداع وعلاقته بالحواس الخمس والادراك والسلوك الإنساني في العمل وطرح مزايا التفكير الابداعي- وكيف يصبح الانسان مبتكرا - وتحديد أنماط التفكير والطرق الآتية والطرف الأيمن والطرف الأيسر في عقل الأنسان ثم استئصال قياس القدرات الابداعية.

تطبيقات الموهبة

ومناقشة الإعداد والتجهيز لحلقات الإبداع والابتكار وأليات تحسين القدرات الابتكارية وكيف تشكيل فرق العمل وقيادة الفريق الابتكاري وخطوات إدارة اللقاء وأهمية جلسات العصف الذهني

يرتبط التفكير الإبداعي بالإحساس Sensation الذي يتحول إلى رؤية وادراك الأفراد والأشياء ويؤدي الادراك بالحواس الخمس إلى تجميع المعلومات التي يتم تنظيمها عن طريق العقل ويشمل الادراك قدرات التعرف التي قد تكون مطلقة أو نسبية لمعرفة المثيرات الخارجية: -

١- الرؤية Vision

تختلف القدرات الإنسانية باختلاف قدرات العين على التعريف بالأشياء والمثيرات المحيطة ويحقق ذلك عملية الاستماع (الأذن الخارجية والداخلية والوسطي)

٢- الحواس الاخرى وتشمل

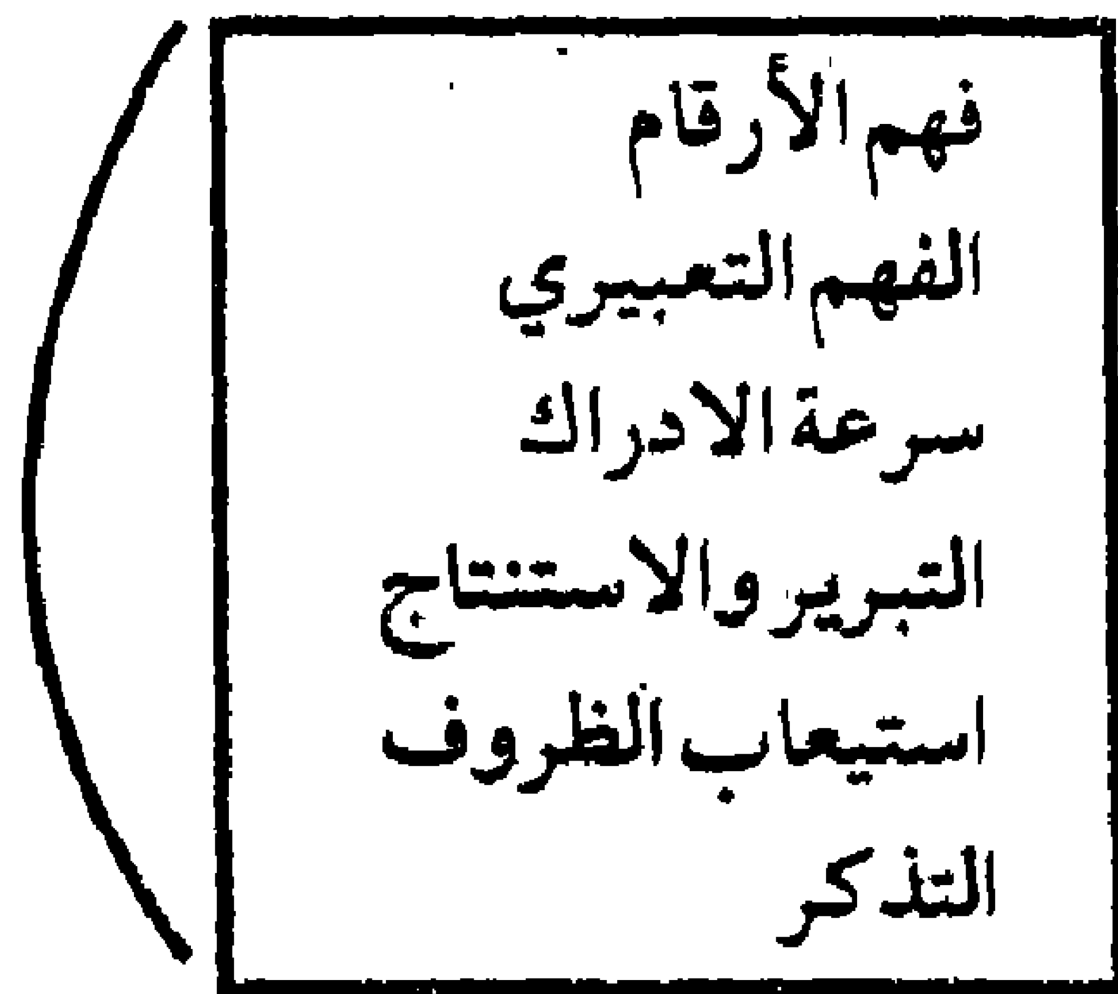
Smell– Taste– Touch– Balance

ويتأثر الادراك بالتعليم والخبرة والرغبة والحاجات. ويحقق الادراك إمكانيات تحديد الصورة الكلية للأشياء وتحديد الأشياء المتشابهة والمختلفة ودرجات الاستمرارية والعناصر الناقصة والمتكاملة.

ويتأثر الادراك بالخبرات السابقة والمعرفة في الماضي والادراك الاجتماعي يختلف من فرد لآخر.

ويتأثر أيضا التفكير الإبداعي بكل من الأفكار والشعور والاحساس الداخلي والخارجي بالبيئة المحيطة.

٣- محاور القدرات الفكرية



تنمية القدرات الفكرية

٢-استقصاء تنمية الابداع

ممتاز	مرتفع	متوسط	منخفضة	السمات ومجالات تنمية الابداع لدي الموظفين
				١- الطموح والحماس
				٢- الرؤية ومعرفة المطلوب إنجازه
				٣- الثقة في النفس
				٤- درجة تحمل المخاطر
				٥- القدرات والطاقة
				٦- الروح التنافسية
				٧- النقد الذاتي والتفكير الفعال
				٨- القيادة
				٩- روح الفريق
				١٠- التحفيز والدافعية
				المجموع

قارن درجاتك ببقية المشاركين ماهي مجالات التطوير

٪ مجموع الدرجات من الإجمالي٪

٣- مصفوفة تنمية المواهب

دور المؤسسة	—	+
مرتفع	+، — دور مرتفع للمؤسسة في تنمية الابداع ولكن ردود أفعال منخفضة. لماذا؟	+، + مجهودات مرتفعة للمؤسسة في تنمية الابداع مع ردود أفعال مرتفعة وإيجابية
مرتفع	—، — غياب دور المؤسسة في تنمية الابداع لدى الموظفين	—، + دور مؤسسي منخفض في تنمية الابداع مع اتجاهات إيجابية لتنمية الابداع

درجات تنمية الإبداع

٤- درجات تنمية الابداع

فهم الابداع والابتكار:

ويعتبر التفكير الإبداعي للفرد من أهم المهارات اللازمة للعمل في الوقت الحالي ويؤدي ذلك إلى كسر الروتين والأنماط الجامدة للسلوك ويؤدي التفكير الإبداعي إلى أيجاد حلول جديدة للمشكلات المركبة المعقدة ويساعد ذلك أيضا البحث عن مفاهيم جديدة للحصول على المعرفة والأفكار الابتكارية.

ويتم التعريف بالإبداع والابتكار لعملية الاعتراف أن كل فرد قادر على طرح حلول ابتكارية جديدة

الإبداع

هو عملية تحدي الأفكار المقبولة وطريقة أداء الأشياء بغرض إيجاد حلول ابتكارية، والحرص على معرفة التحديات والصعوبات المتوقعة

مثال

١- تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشكلات على المنطق السابق والأدوات السابقة التي تم ؟

٢- يمكن تعديل السلوك وتغييره بإعادة النظر للأشياء من زوايا جديدة.

٣- يشمل التفكير الابتكاري تغييرا في المعتقدات والفروض .

٤- لا يحقق الابتكار دائما حلولا أفضل، ولكن يساعد فقط على توفير أفكار جديدة ورؤي جديدة.

مزايا التفكير الإبداعي الابتكاري:

١- تغيير أنماط التفكير الحالية

٢- ويبدأ التغيير بطرح تساؤلات أساسية

٣- استخدم المنطق والتفكير المبتكر

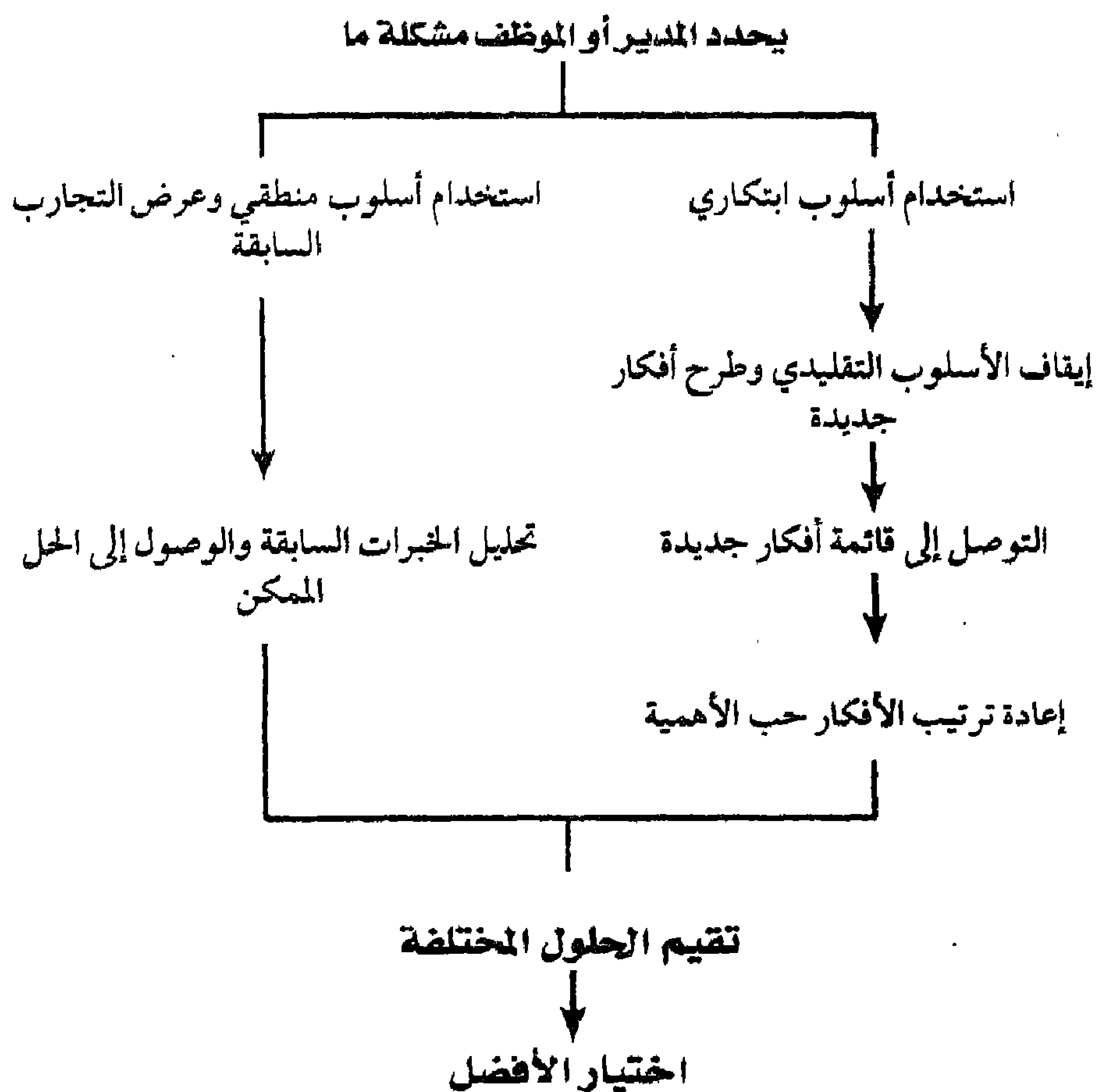
٤- فهم التكامل بين عناصر التفكير الإبداعي والابتكاري

٥- استخدام الخبرات السابقة للبحث عن الحلول

٦- فكر ابتكاريا لزيادة الفرص

٧- تحليل وتقييم الحلول البديلة قبل أتخاذ القرار

مثال تطبيقي



يحدد المدير أو الموظف مشكلة ما
استخدام أسلوب ابتكاري
إيقاف الأسلوب التقليدي وطرح أفكار جديدة
التوصل إلى قائمة أفكار جديدة
إعادة ترتيب الأفكار حب الأهمية
استخدام أسلوب منطقي وعرض التجارب السابقة
تحليل الخبرات السابقة والوصول إلى الحل الممكن
تقيم الحلول المختلفة
اختيار الأفضل

كيف تصبح مبتكرا؟

وتشمل مروحة الابتكار ما يلي: -

- استخدام الخيال العلمي
- انفتاح العقل والتفكير والانفتاحي
- ربط العناصر مع بعضها
- اقتراح حلول جديدة
- طرح أسئلة
- قبول مقاومة الأفكار التقليدية
- فهم مناخ القوي المؤشرة
- الاستخدام والمنتج للمعلومات

أهمية عملية الابتكار والابداع:

١- لاحظ أن أهمية الابتكار تنبع من الرغبة في تحسين العمليات

٢- التخلص من الأساليب القديمة وحاول التفكير بأسلوب ابتكارى

٣- اقتنع أن التفكير الجديد سوف يحقق حولا جديدة

٤- تكيف مع الأوضاع الجديدة

٥- اخرج من الصندوق المغلق

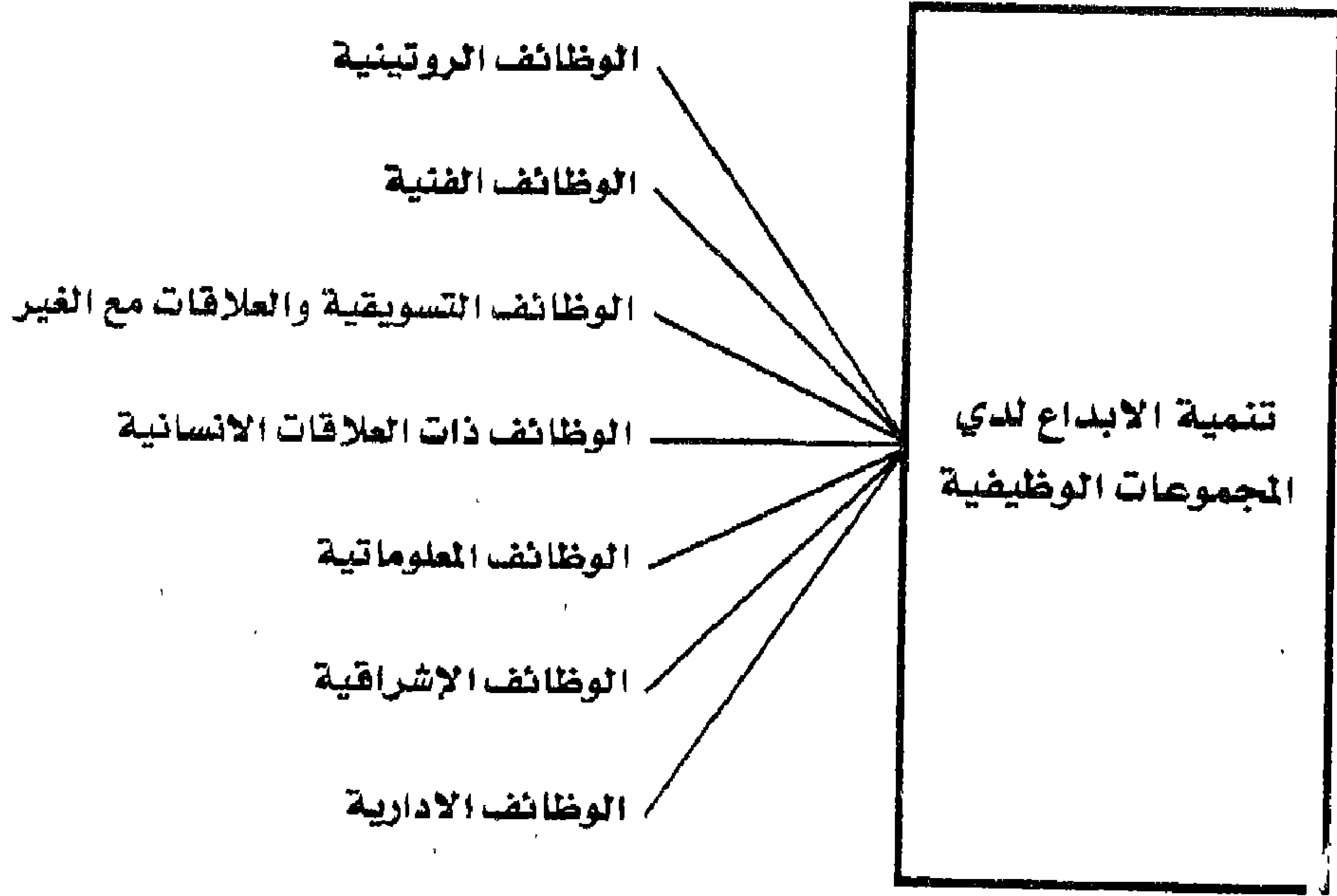
٦- اكسر الحواجز والقيود

٧- استخدم خيالك الذهني

٧- استقصاء قياس قدراتك الابتكارية الطبيعية

بوضع علامة أوافق A أولاأوافق B لمايلي

العبارات	A	B
١- اقرأ تفاصيل المعلومات قبل اتخاذ قرار		
٢- أحب التحديات في الفرص الجديدة		
٣- أشعر بالسعادة عند توقر الوقف لتنظيم أعمالي		
٤- عادة ما استخدم أسلوب منطقي عند حل المشكلات		
٥- لا أشعر بالسعادة والرضا عند اتخاذ قرارات دون توفير جميع الحقائق		
٦- أرغب في زيادة أماكن كثيرة وأنتهز الفرصة لأداء أعمال جديدة		
٧- أشعر بالانتعاش عند التعامل مع أفكار جديدة		
٨- أنا مقتنع بأهمية تحليل الفشل حتى لا يحدث مرة أخري		
٩- لقد تعلمت ثقتي بقدراتي التي أعتمد عليها عند التعامل مع الأشياء		
١٠- عادة ما استخدمت قائمة البدائل قبل التفكير في اتخاذ القرارات		
١١- أفضل أن يقوم الناس بعرضه مقترحاتهم لمعرفة الأفكار		
١٢- أشعر بالسعادة عندما تتاح لي حرية التصرف		
المجموع A= Left B= Bight	A=	B=



تطبيقات الموهبة

أ- الإعداد والتجهيزات:

١- الاقتناع بأنه توجد طرق أخرى أفضل من الحالي.

٢- أقترح قائمة الأفكار الجديدة ثم حاول تقييم كلا منها.

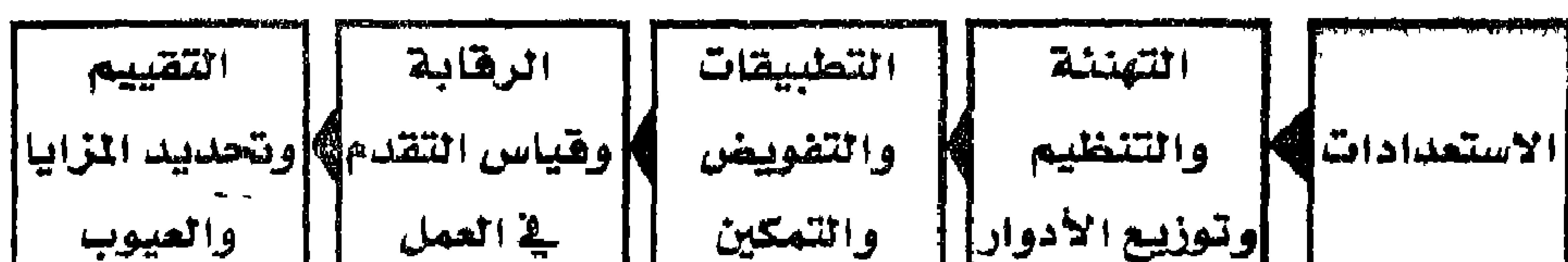
٣- التفكير المتعمق في الوضع العلمي الأمثل.

٤- الوضح في تحديد الأهداف والأفكار الجديدة.

٥- لاحظ أن الأفكار التي لم تطبق ليس لها قيمة.

٦- أقترح خطة العمل Action Plan لتحويل الأفكار إلى تطبيقات.

٧- تخصيص وتوزيع المهام على فريق العمل.



٨- إدارة مشروعات البحوث والتطوير.

٩- المقارنات التطويرية Benchmarking

١٠- إنشاء بنك الأفكار Think Tank.

تحسين وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين:

١- إدارة المبدعين بأساليب فعالة.

٢- توصيف وتقييم الأفكار الابتكارية بدقة قبل الحكم عليها.

٣- تجنب رفضه أي فكرة قبل فهمها وتقييمها.

٤- حقق مشاركة المبدعين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات حتى يوفرون حلولا وأفكارا جديدة

٥- استخدم جلسات العصف الذهني في خلق الأفكار الجديدة

٦- الاعتراف بأن لدي كل فرد شيء يقدمه للمجموع.

٧- إحساس الآخرين بأنهم ملاك في الأفكار الجديدة

٨- تعلم متي يمكن تطبيق الأساليب الابتكارية الجديدة

٩- تعلم كيف تطبق روح الفريق الابتكاري

جـ تشكيل المناخ الفعال للإبداع

١- تحديد المناخ الفعال للإبداع.

٢- المشاركة في الأفكار حتى الخروج بالأفضل.

٣- تذكر أن المشاركات في الحوار سوف تنتج توازنات وتوافقات.

د -قيادة الفريق الابتكاري

١- ويجب أن تتوفر في قائدة الفريق الابتكاري ما يلي:

٢- قيادة الفريق.

٣- تنظيم الموارد.

٤- تحديد الأدوار.

٥- تحليل النتائج.

٦- اختيار الأساليب المناسبة

٧- عرض النتائج.

٨- تلخيص النتائج.

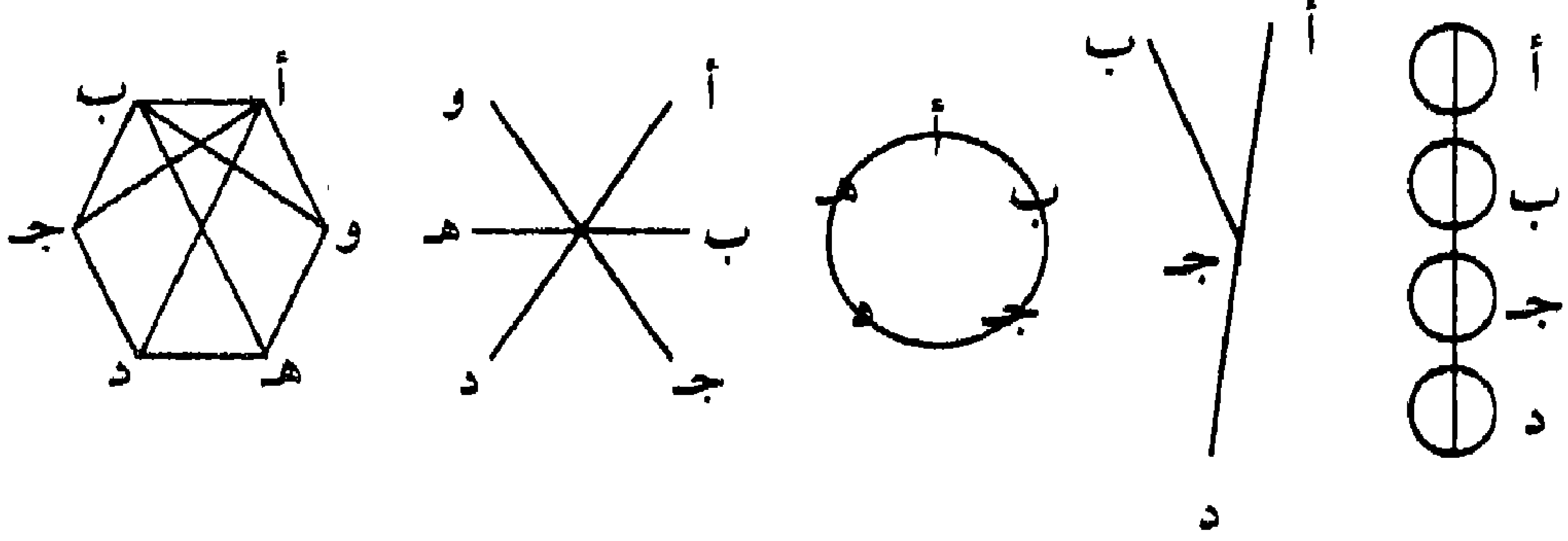
٩- تحديد الخطوات التالية.

١٠- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق.

١١- ضمان تكامل التخصصات.

الفريق الابتكاري:

يجب أن يكون الفريق (متماسك- متفاهم- ذو توجه محدد- رؤية واحدة- رسالة محددة- قيم مشتركة - أهداف محددة - تواصل).



سلسلة حرف لا دائرة مروحة فريق

ما هي خطوات إدارة لقاء ابتكري؟

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

١٠- ....

جلسات النصف الذهبي Brain Storming Sessions

مناقشات وحالات عملية

....

....

....

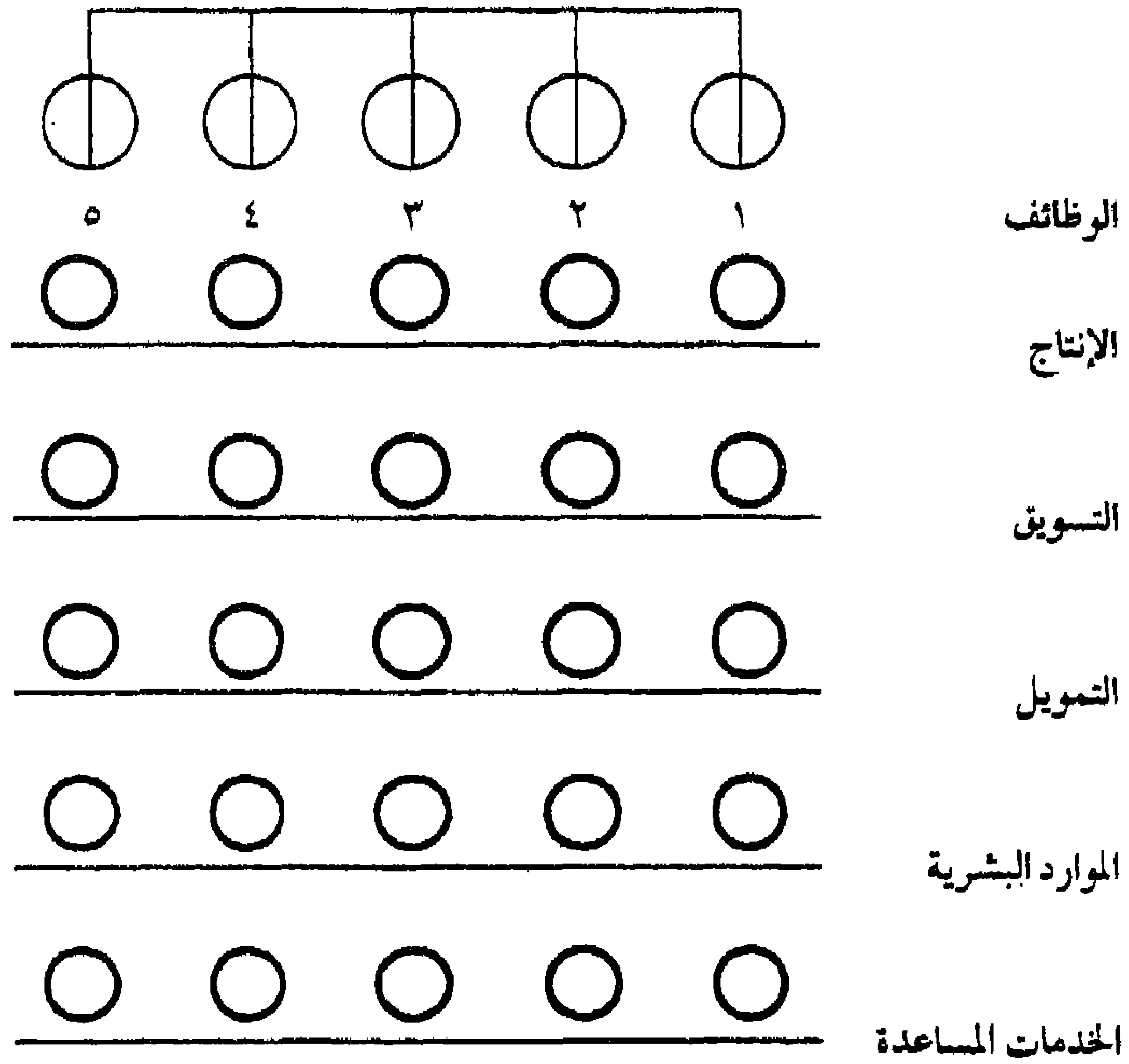
....

....

....

....

التنظيم المصفوف يساعد على تنمية الابداع



ويحقق التنظيم المصفوف توزيع المهن والوظائف المساعدة على مشروع التنمية والتطوير بشكل وظائفي حسب التخصص.

٩- مجالات الابداع الإداري Manasevial Talent

وتشمل تلك المجالات ما يلي :-

١- الابداع في القيادة والتأثير في سلوك العاملين.

٢- فن الكلام والتعبير.

٣- فن الاتصالات.

٤- الاتصالات الفعاله.

٥- الابداع في التخطيط والتهديف.

٦- الابداع في أسلوب التنظيم وطرق العمل.

٧- الابداع في أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٨- الابداع في إدارة الأزمات والكوارث.

٩- فنون الرقابة والمتابعة وتقيم وقياس الأداء.

١٠- فن التوظيف والأخيار والتعيين وتخطيط الاحتياجات من العاملين والمساعدين.

١١- الابداع في إدارة الاجتماعات وتطبيق أسلوب حلقات الجودة وإدارة الحوار.

١٠- مجالات الابداع في إدارة الأعمال Busivess Talent

أ – مجالات الابداع في إدارة الإنتاج والتشغيل والجودة

6- Sigma

Kaisen

20 Keys

Continuous Improvement

Quality Circles

ب- مجالات الابداع في إدارة التسويق والمبيعات

- فهم سلوك المستهلك والعملاء.
- إدارة العلاقات مع العملاء CRM .
- تحليل عادات الشراء وأنماط الاستهلاك.
- تصميم المنتجات والخدمات.
- اكتشاف منتجات وحاجات جديدة.
- تطوير المنتجات والخدمات .
- تطوير سلوك المستهلك.
- تحليل تكاليف التسويق.
- القضاء على الفاق والضياع.
- تسهيل فرص التسوق.
- تطوير الترويج والدعاية والاعلان والعلاقات العامة.
- دراسة الأسواق الجديدة.
- التفسير والخصومات والأئمان.

- تقسيم السوق إلى شرائح وقطاعات حسب سيكولوجية المستهلك وخصائص السكان وكذلك حسب الأسواق الجغرافية.
- الأساليب الجديدة لإشباع حاجات المشترين والمستهلكين.
- الابتكار في الخدمات الجديدة والسلع الجديدة وأساليب الشراء مثال الشراء الإلكتروني والسداد الإلكتروني للمدفوعات.
- البيع والشراء والتسوق باستخدام الانترنت والتصدير الالكتروني والاعلانات الإلكترونية.

جـ- الإدارة الالكترونية والابداع في التعامل مع المواد البشرية :

- فنون لإدارة الوقت.
- فنون إدارة العاملين
- الابداع في فهم حاجات ودوافع العاملين
- التدريب الالكتروني.
- استخدام المؤتمرات المرئية
- تلبية حاجات العاملين.
- توفير حلول إبداعية لمشاكل العاملين.
- تنمية المهارات الإبداعية Talent Development

د - الابتكار في التمويل والاستثمار:

١- الاستثمار في الفرص الجديدة.

٢- تخفيض المخاطر.

٣- علاج الأزمات والكوارث.

٤- القضاء على الفساد المالي.

٥- تجنب غسيل الأموال والفسق.

٦- التمويل والأقراص بدون فوائد.

٧- تنمية فرص الادخار والابتكار.

٨- اقتراح منتجات مالية جديدة.

٩- البنوك الالكترونية والخدمات البنكية الجديدة.

١٠- حل مشكلات القروض المصرفية المتعثرة.

مجالات الابداع والابتكار في الأنشطة المختلفة

مثال

- الطب الوقائي والعلاجي.
- الدواء بالأعشاب الطبية.
- الأدوية المصنعة والصناعات الدوائية.
- الأجهزة الطبية.
- التخدير
- الأشعة.

- الليزر.
- الولادة.
- علاج الأمراض.
- الطب النووي.
- المعامل.

مثال:—

- الهندسة الطبية.
- الهندسة الميكانيكية.
- الهندسة المدنية.
- الهندسة الكيماوية.
- الهندسة البحرية.
- هندسة الطيران.
- الهندسة الصناعية.
- الهندسة الإدارية.
- هندسة المواد.

مثال:—

- الزراعة العضوية.
- الهندسة الوراثية.
- هندسة الري.
- هندسة التربة.
- الري بالتنقيط.

- الصوبات الخضراء.
- صوامع تخزين القمح.
- التصنيع الزراعي.
- الثروة الحيوانية.

<u>مثال</u>:-

- الإدارة البيئة.
- التمية المتواصلة.
- تدوير المخلفات.
- تصنيع المخلفات.
- الحفاظ على البيئة.
- التخلص من الملوثات المائية والهوائية وفي التربة والسمع والبصر.
- القضاء على الملوثات الثقافية.

<u>مثال</u>:-

- الابداع في التربية وبناء القيم.
- التعليم والأسرة.
- الزواج وبناء الأسرة.
- العلاقات الاجتماعية.
- السياسة.
- الاقتصاد.
- الأعلام.

أذن يمكن تطبيق الابتكار والابداع في كل ضروب الحياة- بالعمل وبالمنزل، في الحياة الخاصة، وفي الحياة العامة، بالقطاع الخاصة والقطاع الحكومي مثال: -

- الأمن.
- العدل.
- المساواة.
- الدفاع
- المرور.
- مكافحة الجريمة واستخدام DNA.
- في المكارات
- السياحة.
- السفر.
- الموانئ.
- في مكافحة الحريق.
- في الأمن الجنائي.
- في الأمن السياسي.
- في الأمن الاجتماعي.
- في الأمن العام وغيرها.

الفصل الثامن

تطبيقات الابداع والمواهب

١- مقدمة

٢- أنماط التفكير الإنساني في الابداع.

٣- استخدام التدريب على الابتكار

٤- محاكاه التفكير الابتكاري

٥- تطبيقات الابداع في التشغيل والإنتاج

٦- تطبيقات الابداع في التسويق والمبيعات

٧- تطبيقات الابداع في الاستثمار والتمويل

٨- تطبيقات الابداع في إدارة الموارد البشرية

٩- خطوات تطبيق الابداع والابتكارية

١٠- محاولة فهم عمليات التفكير الإنساني

١١- استقصاء الطابع الابتكاري للإنسان (مفتاح الحل)

الفصل الثامن

تطبيقات الابداع والمواهب

أهم تطبيقات الابداع والابتكارية

مستويات الابداع:

التعبيري (التلقائية والحرية)

└─ الإنتاجي (المهارات)

└─ الاختراعي (ربط العلوم ببعضها البعض)

└─ التجديدي

└─ الانبثاقي (المبادئ الجديدة)

تطبيقات الابداع والمواهب

مقدمة :-

يمكن تطبيق الابداع والابتكارية في جميع المنظمات والقطاعات

مثال :-

١- المنظمات الدولية

٢- الشركات متعددة الجنية .

٣- الشركات المشتركة .

٤- فروع الشركات

٥- التوكيلات .

٦- عمليات تسليم مفتاح

٧- Boot

٨- الصناعات الاستخراجية والتجميعية والتحليلية والتحويلية

٩- في البترول والغاز الطبيعي - والطاقة البديلة البتروكيماويات- الكيماويات - الصناعات الغذائية والدوائية والهندسية والمتقاربة

١٠- جميع العمليات والمنتجات والخدمات وغيرها .

١١- في الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة والاعلام وغيرها

٢- أنماط التفكير الإنساني في الابداع والابتكاري:-

١- التفكير بالبدائل Alternatives.

٢- التفكير بالربط والعلاقات . Connections

٣- التفكير بالخطوات والروتين السابق Contexts .

٤- التفكير في الحلول الممكن فقط.

٥- التفكير بالحلول المثالية (ما يجب أن يكون) Optimizations .

٦- التفكير في الحلول المرضية Satisficing Decisions .

٣- استخدام التدريب على الابتكار Coaching For Creativity

- اختيار المدرب.
- تحديد الوقت اللازم للتدريب.
- تحديد مواد التدريب.
- تحديد أساليب التدريب.
- تحديد أهداف واضحة للتدريب على الابتكار.
- الانفتاح للأفكار والمقترحات الجديدة.

٤- محاكاه التفكير الابتكاري Stimulating Creative Thinking

١- تحديد المطلوب محاكاته.

٢- فكر في ضوء النتائج والمطلوب تخفيضها.

٣- ركز على الأسئلة أكثر من التنبؤ بالإجابات.

٤- تحديد النتائج Outcomes.

٥- تعلم من القيود الطبيعية والكيفية التعامل معها.

٦- استخدم خرائط العقل Min Mapping

٧- تذكر المشكلات وضرورة تحويلها إلى فرص لإدارة التغيير

٨- أطرح الأسئلة التالية وحاول الإجابة عليها:

Whan-Why- How- When- Whne- Who- For Whon.

٥- تطبيقات الابداع في التشغيل والإنتاج:-

١- المواد الخام الجديدة.

٢- اكتشاف مواد جديدة.

٣- العمليات الإنتاجية الجديدة.

٤- الخدمات الجديدة.

٥- المنتجات الجديدة.

٦- خطوات الإنتاج الجديدة.

٧- التعبئة والتغليف بأشكال جديدة.

٨- النقل والتخزين بأساليب جديدة، اللوجستيات الجديدة.

٩- التصميمات الجديدة للآلات والمصانع والمنتجات.

١٠- الجودة الجديدة والمواصفات الجديدة.

١١- الآلات الجديدة.

١٢- الأختراعات والاكتشافات والتحديدات والتحسينات المستمرة.

- تطبيقات الإبداع في التسويق والمبيعات:

١ - تصميم المنتجات والخدمات.

٢- المشروع التسويقي الجديدة.

٣- التعبئة والتغليف.

٤- المزيج الترويجي الجديد.

٥- المزيج التوزيعي (حلقات التوزيع).

٦- التسعير والخصومات.

٧- تقسيم الأسواق إلى قطاعات.

٨- خدمة ما بعد البيع.

٩- خدمة العملاء.

١٠- دراسة سلوك المستهلك

١١- دراسة الأسواق الجديدة.

٧تطبيقات الابداع في الاستثمار والتمويل:

١- الموازنات التخطيطية.

٢- التمويل الإلكتروني.

٣- المحاسبة الإلكترونية.

٤- الوفورات الاقتصادية.

٥- المشاركات الاستثمارية.

٦- الاستثمار الإسلامي.

٧- كروت الائتمان.

٨- المدخرات (النماذج الجديدة).

٩- التحويل الإسلامي(المرابحات-المشاركات..)

١٠- العمليات المصرفية بدون أسعار فائدة (اللاربوية).

١١- البنوك الإسلامية.

١٢- التكافل في التأمين.

١٣- صناديق الاستثمار ودعم صغار المدخرين.

٨- تطبيقات الابداع في إدارة المواد البشرية:

١- التدريب الالكتروني.

٢- الحوافز المعنوية.

٣- فرق العمل الابتكارية.

٤- فرق العمل الالكترونية.

٥- فرق الجودة (حلقات الجودة)

٦- Sigma

٧- Kaisen

٨- ثقافة الجودة.

٩- التحسينات المستمرة.

١٠- Telewosk.

١١- العلاقات الإنسانية الجديدة.

١٢- الرضا الوظيفي.

١٣- تحسين الإنتاجية.

١٤- تحسين الكفاءة والفعالية.

٩ـ تطبيقات الابداع والابتكارية

أ- الإعداد والتجهيزات:

١- الاقتناع بأنه توجد طرق أخرى أفضل من الحالي.

٢- أقترح قائمة الأفكار الجديدة ثم حاول تقييم كلا منها.

٣- التفكير المتعمق في الوضع العلمي الأمثل.

٤- الوضح في تحديد الأهداف والأفكار الجديدة.

٥- لاحظ أن الأفكار التي لم تطبق ليس لها قيمة.

٦- أقترح خطة العمل Action Plan لتحويل الأفكار إلى تطبيقات.

٧- تخصيص وتوزيع المهام على فريق العمل.



٨- إدارة مشروعات البحوث والتطوير.

٩- المقارنات التطويرية Benchmarking

١٠- إنشاء بنك الأفكار Think Tank.

٢- تحسين وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين:

١- إدارة المبدعين بأساليب فعالة.

٢- توصيف وتقييم الأفكار الابتكارية بدقة قبل الحكم عليها.

٣- تجنب رفضه أي فكرة قبل فهمها وتقييمها.

٤- حقق مشاركة المبدعين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات حتى يوفرون حلولا وأفكارا جديدة

٥- استخدم جلسات العصف الذهني في خلق الأفكار الجديدة

٦- الاعتراف بأن لدي كل فرد شيء يقدمه للمجموع.

٧- إحساس الأخرين بأنهم ملاك في الأفكار الجديدة

٨- تعلم متي يمكن تطبيق الأساليب الابتكارية الجديدة

٩- تعلم كيف تطبق روح الفريق الابتكاري

٣- تشكيل المناخ الفعال للإبداع

١- تحديد المناخ الفعال للإبداع.

٢- المشاركة في الأفكار حتى الخروج بالأفضل.

٣- تذكر أن المشاركات في الحوار سوف تنتج توازنات وتوافقات.

٤ - قيادة الفريق الابتكاري :

١- ويجب أن تتوفر في قائدة الفريق الابتكاري ما يلي:

٢- قيادة الفريق.

٣- تنظيم الموارد.

٤- تحديد الأدوار.

٥- تحليل النتائج.

٦- اختيار الأساليب المناسبة

٧- عرض النتائج.

٨- تلخيص النتائج.

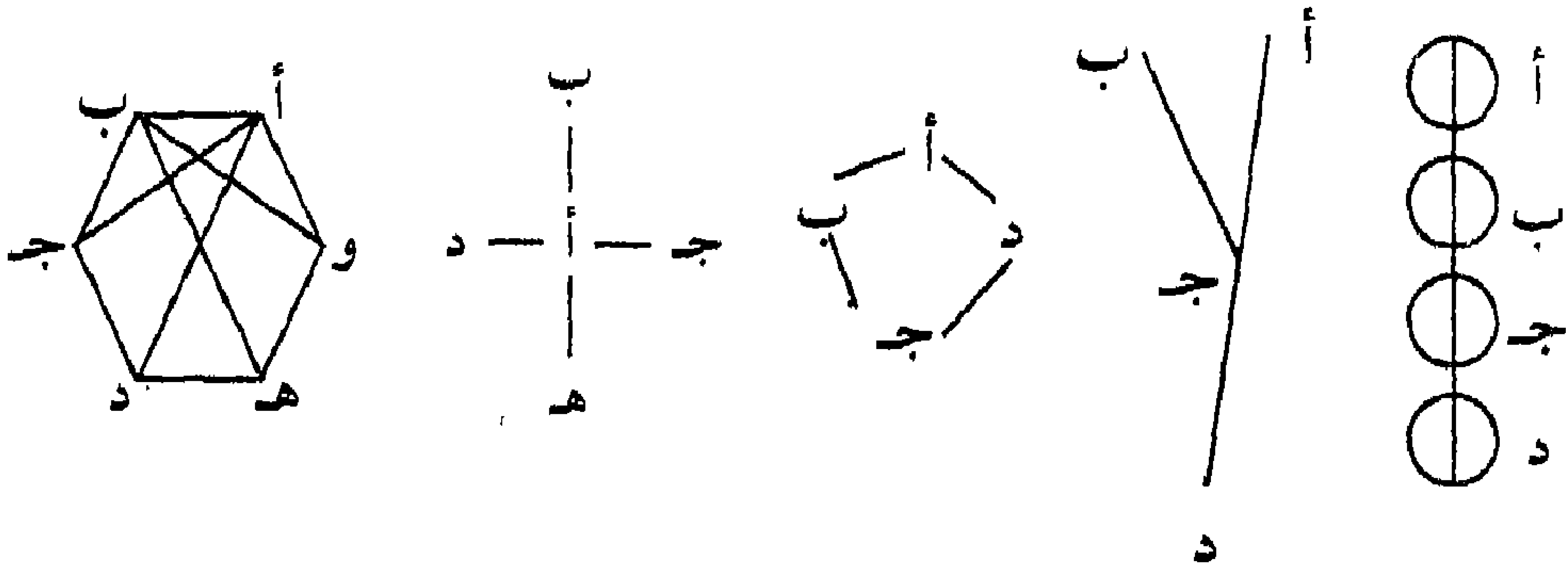
٩- تحديد الخطوات التالية.

١٠- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق.

١١- ضمان تكامل التخصصات.

٥- الفريق الابتكاري:

يجب أن يكون الفريق (متماسك- متفاهم- ذو توجه محدد- رؤية واحدة- رسالة محددة- قيم مشتركة -أهداف محددة - تواصل).



سلسلة حرف لا دائرة مروحة فريق

٦- ما هي خطوات إدارة لقاء ابتكري؟

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

١٠- ....

٧- جلسات العصف الذهني Brain Storming Sessions

مناقشات وحالات عملية

....

....

....

....

....

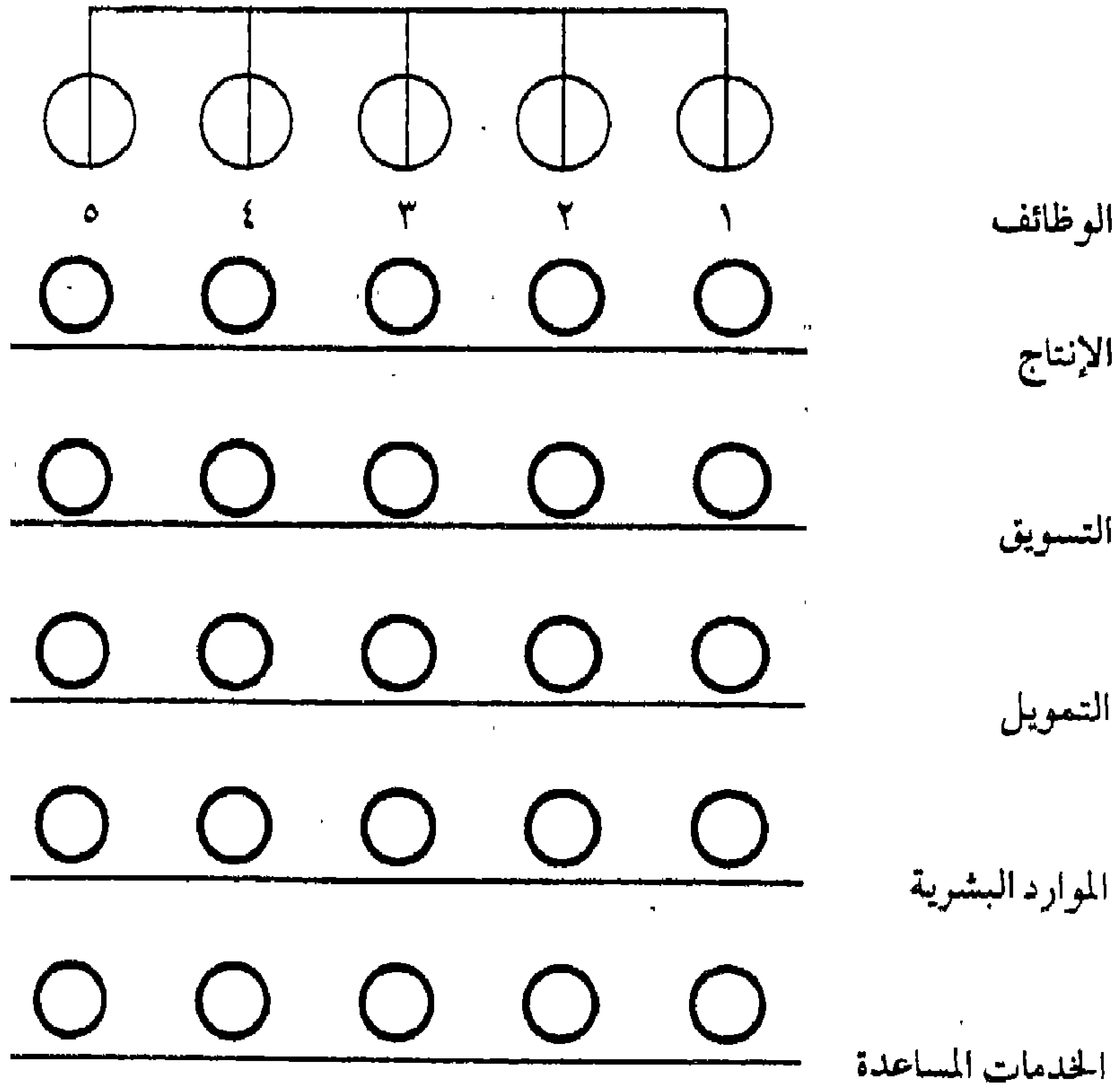
....

....

التنظيم المصفوف يساعد على تنمية الابداع

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى



ويحقق التنظيم المصفوف توزيع المهن والوظائف المساعدة على مشروع التنمية والتطوير بشكل وظائفي حسب التخصص.

١٠- محاولة فهم عمليات التفكير الإنساني:-

يجب فهم وظائف العقل الإنساني كالتالي:-

الجانب الأيمن للعقل (Right)

١- أتصرف تلقائيا في المواقف المختلفة

٢- أنا عاطفي وشخصي.

٣- أنا أهتم بالصورة الكلية الاجمالية للأشياء



الجانب الأيسر للعقل (Left)

١- أنا منطقي وتحليلي

٢- أنا موضوعي وعقلاني.

٣- أنا أهتم بالحقائق والتفاصيل

١١- استقصاء الطابع الابتكاري للإنسان

العبارات التالية تعبر عن قدرات التفكير	أوافق A	لا أوافق B
١- أقرأ التفاصيل قبل مقابلة العملاء.		
٢- أقبل التحديات لكل الفرص الجديدة		
٣- أشعر بالسعادة عند تنظيم أعمالي في الوقت المناسب.		
٤- عادة ما استخدم أسلوب منطقي لحل المشكلات		
٥- لا اشعر بالسعادة عند حل المشكلات إلا أذا توفرت الحقائق.		
٦- أفضل زيادة المواقع الجديدة للبحث عن الفرص لأداء عمل جديد.		
٧- أشعر بسرور عند التعامل مع الأفكار.		
٨- أنا مقتنع بتحليل الفشل لتجنبه في المستقبل.		
٩- أنا تعلمت من اكتشفه في خبراتي السابقة عند أداء العمل.		
١٠- استخدم قائمة للمشتريات قبل التسوق.		
١١- أفضل ن يستخدم الناس عرض لأفكارهم.		
١٢- أشعر بالسعادة عندما أقر ما يجب عمله.		

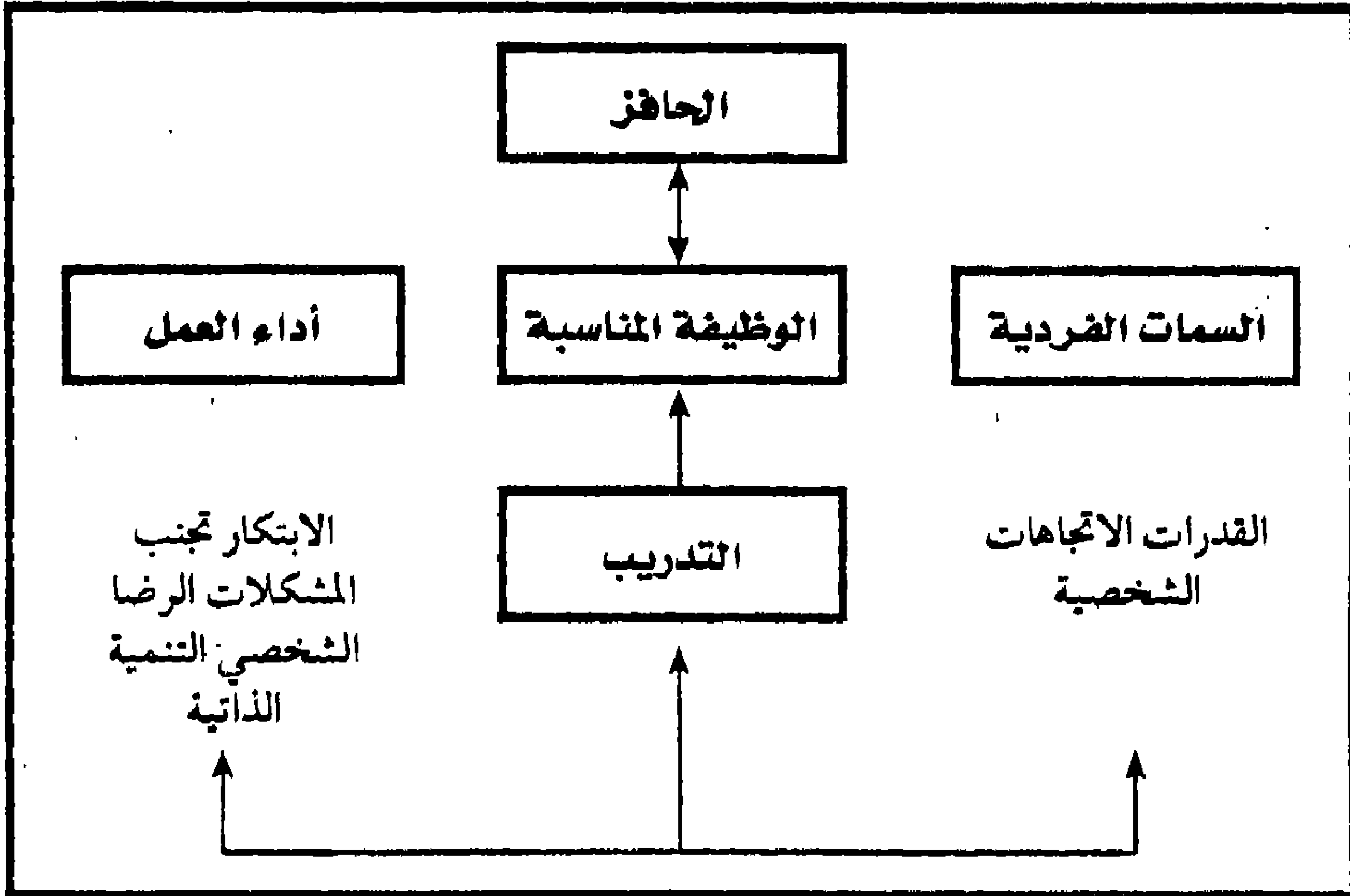
مفتاح الحل

الرقم	A	B
١	Right	Left
٢	Left	Right
٣	Right	Left
٤	Right	Left
٥	Right	Left
٦	Left	Left
٧	Left	Right
٨	Right	Left
٩	Left	Right
١٠	Right	Left
١١	Right	Left
١٢	Left	Right

إذا كانت غالبية إجاباتك Left إذن يشير هذا إلى أنك Left-bcain Thinkn ويجب التركيز على التفكير الابتكاري والعكس اذا كانت غالبيا الإجابات Right فأنت مبتكر.

علاقة الابتكار بالذكاء

شكل الفرد والأداء



الذكاء هو القدرة على عرض وتقديم ما هو جديد ومن ثم إمكانية حل المشكلات وتجنب المخاطر أو حسابها والاستعداد لمواجهتها، ويقاس الذكاء بالعلاقة التالية :

$$\text{مؤشر الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times ١٠٠$$

ويحسب العمر العقلي بإداء عمل ما غالبا ما يقوم به فرد ذو سن أكبر أو أقل من عمر الفرد محل الاختبار (مثال القدرة على النجاح في امتحان يقدم لعمر ١٥ سنة لطالب سنة ٢ مثلا حيث تقول أن الشخص أكبر من عمره) إذن يمكن قياس التخلف العقلي في حال انخفاض العمر العقلي عن العمر الزمني.

ويتكون الذكاء من القدرات على الفهم اللفظي والطلاقة اللفظية والعددية والمكانية والإدراكية والاستدلالية والتذكريه.

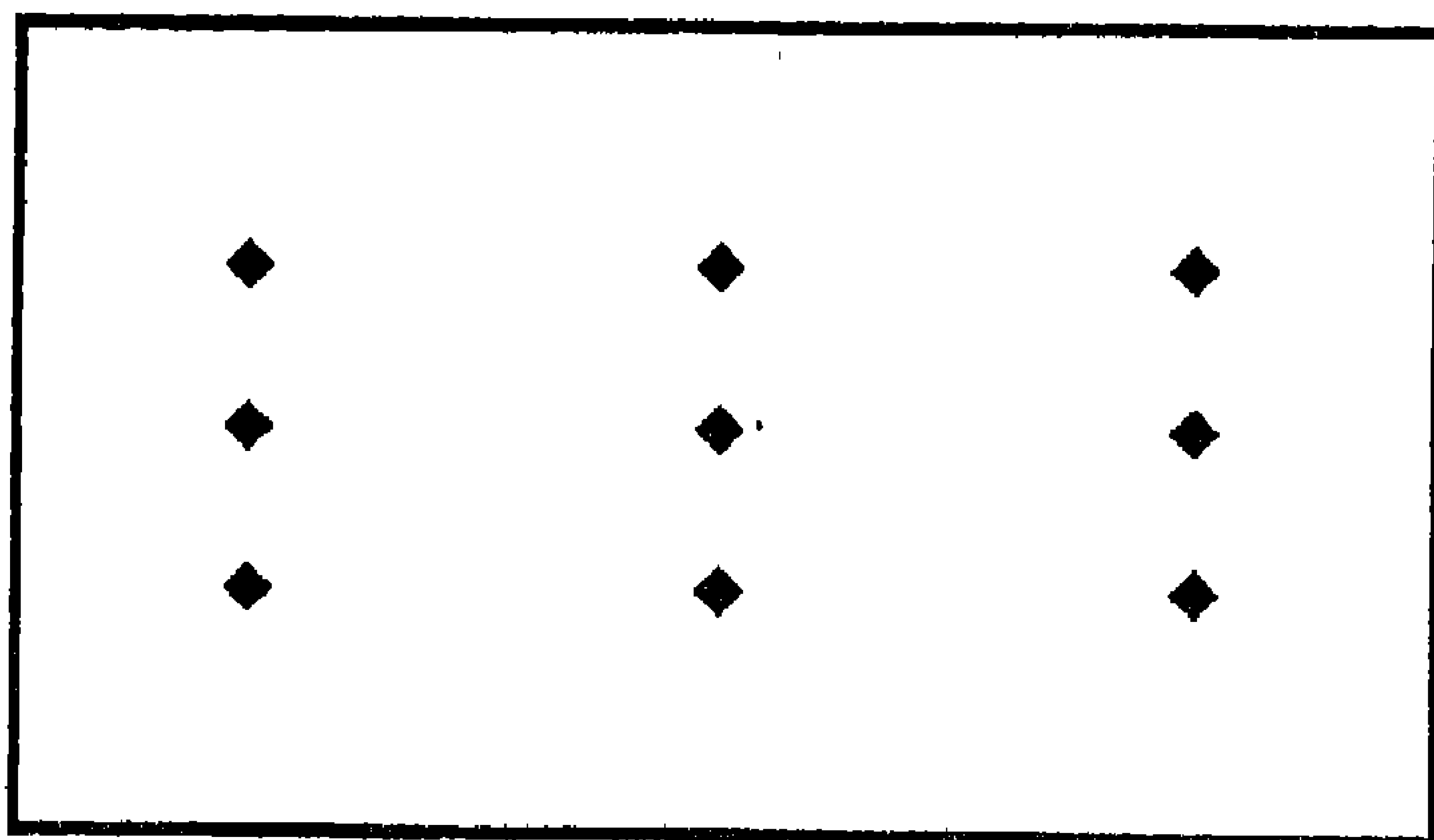
ويختلف مستوي الذكاء باختلاف مستويات الإدراك والسن(مرحلة الحس الحركي- مرحلة ما قبل التغبير - مرحلة الملموسات- مرحلة الفهم المجرد- مرحلة النضج الابتكاري).

السلوك الابتكاري:

يقدم السلوك الابتكاري حلول جديدا لمشكلات ما ويتطلب ذلك نوعا من التفكير المحدد أي الذي يؤدي إلى استجابات دقيقة وصحيحة للمشكلة والمبتكرون هو أفراد لديهم مرونة في التفكير علاج للمشكلات المركبة، ولديهم حاسة الخيال العلمي والتأمل والمبادرة.

ويقاس الابتكار باختبارات عديدة منها اختبارات الاستعمالات غير العادلة(ما هو عدد استخدامات كوب الماء مثلا) والاختبارات الارتباطية مثال محاولة القدرة على ربط عدد من الخصائص أو السمات ببعضها واختبارات المرادفات وعكس الأشياء وبدائلها. كما يستخدم الرسومات أحيانا لاختبارات الذكاء – مثال مطلوب – استكمال الرسم التالي بربط التسع نقاط بأربع خطوط فقد دون تكرار أو رفع اليد من الورقة.

تدريب التفكير الابتكاري



تؤدي بعض أساليب إدارة المنظمات اليوم في بعض الدول العربية إلى العديد من الأمراض النفسية، وبالتالي تدهور الإنتاجية والأداء بسبب غياب الانتماء والانضمام. فالأمراض النفسية الإدارية نتيجة العديد من العوامل العضوية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية مما يترتب عليها درجات من عدم التوافق والتلاؤم والخلل في التقييم الواقعي المثالي للمشكلات فتظهر مشكلات الخلل في الشخصية والقيم والجهاز العصبي.

وتمثل الهيستريا والعصب الوسواسي أهم المشكلات الصحية النفسية. التي تلحق بالعاملين وبعض المديرين بسبب المتغيرات والمثيرات المختلفة داخل المنظمة وخارجها ويحدث القلق والغضب الاضطراب كأحد أشكال الصراعات العصبية.

وتؤثر الأمراض النفسية في المديرين والعاملين من خلال التأثير في أنماط التفكير والعاطفة والحس والتي قد ينتج عنها حالات الانهيار في الشخصية.

لذلك يجب تجنب سوء إدارة الموارد البشرية وأخطاء العلاقات الإنسانية في العمل فالاختراق الوظيفي ينتج عن أمراض عضوية ونفسية فالشخصية العدوانية هي نتائج المجتمع والخبرات الشاقة السابقة ويؤدي الخلل في أحد المنظومات السلوكية إلى مشكلات أخرى في الصحة النفسية للفرد والإنسان العصبي يخلط الأوراق بين الأنا الراهبة (الشخصية بخصائصها النفسية والعضوية) والانا المثالية (حسب تصور الفرد لنفسه والانا الحقيقة(القوة الأساسية التي تشمل إدارة التغيير الفردي) وفيما يلي بعض مشكلات الصحة النفسية:

١- الخوف
٢- الهيستريا
٣- الوسواس
٤- ضياع الشخصية
٥-فقدان الذاكرة
٦- الأوهام.

مراجع الكتاب

١- د. فريد النجار (١٩٨٥). الإدارة بالمنظومات المتوازنة. بيت الإدارة للاستشارات والتدريب، القاهرة.

٢- ــــــــــــ(١٩٨٥). إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. بيت الإدارة للاستشارات - القاهرة.

٣- ــــــــــــ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. بيت الإدارة للاستشارات - القاهرة.

٤- ــــــــــــ،إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، بيت الإدارة للاستشارات والتدريب - القاهرة.

٥- ــــــــــــ ، الاستثمار والتمويل، بيت الإدارة - القاهرة.

٦- ــــــــــــ ، محاور التنمية الإدارية، بيت الإدارة - القاهرة.

٧- ــــــــــــ ، المدير المحترف، بيت الإدارة - القاهرة.

٨- ــــــــــــ (٢٠١٤)، التميز المؤسسي، منشأة المعارف - الإسكندرية.

٩- ــــــــــــ(٢٠١٤)، إدارة الحكومات والمحليات، منشأة المعارف، الإسكندرية.

1. Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., and Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resource management to improve human performance. *Journal of Contemporary Research in Business, 2*(2)
2. Beechler, S., and Woodward, I. C. (2009).The global war of talent. *Journal of International Management, 15*, 273-287,
3. Boxall, P., and Steenveld, M. (1999).Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies, 36*, 443-463
4. Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press.
5. Carins, T. D. (2009).Talent management at homeland security :A corporate model suggests a recipe for success, *Employment Relation Today*, 19-26
6. Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hanki, S., and Michaels, E. (1998). The war for talent. *Mckinsey Quarterly 3*, 44-57.
7. Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline*, San Francisco: Jossey-Bass.
8. Chartered Institute of Personnel and development (2007). *Learning and development*. The Chartered Institute Of Personnel and Development, London.
9. Chartered Institute of Personnel and development (2007). *Talent management: Strategy, policy, Practice*: Chartered Institute of Personnel and development, London
10. Collings, D., and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*, 304-313.
11. Glen, C. (2007). Foresting talent opportunity: getting past first-base. *Emerald 23*, 3-5.
12. Guarino, A. C. (2007). *Smart is Not Enough- The South Pole Theory and Other Powerful Talent Management Secret*, Wiley, Hoboken, NJ
13. Hills, A. (2009). Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training, 41*(1), 3-8.
14. Holland, P., and Pyman, A. (2005). Corporate universities: A catalyst for strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training, 30*, 19-31.
15. Hor, F., Huang, L., Shih, H.S ., Lee, Y. H., and Lee, E. S. (2010). Establishing talent management for management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Elsevier ,60*, 528-540.
16. Hughes, J., and Rog, E. (2008).Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*, 743-757.
17. Iles, P., Chuai, X., and Preece, D., (2010a). Talent management fashion in HRD: Toward a research agenda. *Journal of Human Resource Development International, 10*, 125-145.
18. Iles, P., Chuai, X., and Preece, D., (2010b). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definition, difference and drivers. *Journal of World Business, 45*, 179-189.
19. Kiessling, T., and Harvey, M. (2006).The human resource management issues during an acquisition: The target firms top management team and key managers, *International Journal of Human Resource Management, 17*(7), 1307-1320
20. Lewis, R.E., and Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management review*, 16,139-154.
21. Morgan, H., and Jardin, D. (2010). HR+OD= Integrated talent management as a management. In: NETWORK, R. D. (ed). *OD Practioner, 42*.
22. Nations, U. (2008). *http://unstats.un.org*[Online].
23. Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training, 43*, 206-216.
24. Rowland, M. (2011). How to cement a diversity policy: The key role of talent development. *Human Resource Management International Digest, 19*(5). 36-38.
25. Stewart, J., and Harte, V. (2010).The implication of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training, 34*(6), 506-518.
26. Sumardi, W. A., and Othman, R. (2009). The three face of talent management in Malaysia. *International Journal of Business Research, 10*.
27. The Economist (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*, The Economist Intelligence Unit, London.
28. Whelan, E., and Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? , *Journal of Knowledge Management, 15*(4), 675-687.
29. Williamson, D. (2011), Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest, 19*(6), 33-36

تم بحمد الله



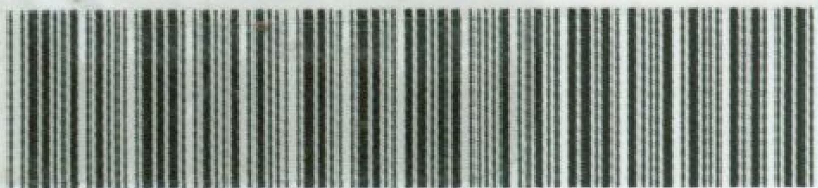
ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل فى إدارة الأعمال،
عمل كبير مستشاري البنك الدولى وجامعة الدول العربية،
قام بالتدريس فى جامعات أمريكا ودول الخليج العربى والجامعات المصرية،
قام بتدريب مليون مدير فى الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة،
قام بالإشراف العلمى على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية والعربية، وشارك فى مراجعة خطط التخطيط الإستراتيجي والجودة للجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور.
أول من قام بتأليف مراجع علمية فى الإدارة الاستشرافية والتخطيط الاستراتيجي والتسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمي والإدارة المالية والاستثمار القياسي وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى.
ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التى عمل بها رئيساً لقسم إدارة الأعمال ووكيلاً للكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981 .

الكتب الجديدة فى 2014

1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
2- إدارة التسويق القياسي.
3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
4- إدارة رأس المال البشرى بالموهبة والإبداع.
5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
7- التنسيق الإدارى بالحكومة والقطاع الخاص.
8- التميز والتفوق المؤسسي.
9- الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل.
10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية: كروت الأداء المتوازن والمعايير الدولية للاعتماد.
11- إدارة المنظمات المتخصصة: مدخل المقارنات التطويرية.
12- إدارة سلاسل التوريد واللوجستيات.
13- الإدارة الإستراتيجية للتمويل والاستثمار.



ISBN-9789770320594

إدارة رأس المال
كود الكتاب 71,788 -1-